

La millora de la governança universitària a Catalunya. **Reptes, propostes i estratègies**

**Informe de la Ponència per a l'estudi de la
governança del sistema universitari de Catalunya**

Introducció

El Govern de la Generalitat, mitjançant el Consell Interuniversitari de Catalunya, ha promogut una reflexió oberta i innovadora sobre el model de governança universitària, entesa en la seva accepció més àmplia, per recollir propostes i dur a terme reformes estructurals, amb consens i diàleg, i proposar les iniciatives i reformes legislatives que es considerin necessàries a les institucions competents.

Aquesta reflexió ha tingut present la necessitat de trobar instruments i processos de governança per clarificar les responsabilitats i les relacions entre la societat i les universitats; reduir la complexitat de gestió; alinear els objectius estratègics de la direcció universitària en tots els seus nivells de decisió; i introduir elements d'avaluació de la qualitat global i de l'acompliment d'objectius, entre d'altres.

Per dur a terme aquesta tasca el Govern ha creat, mitjançant la Resolució ECO/2269/2011, de 12 de setembre, una Comissió de caràcter temporal, en el si del Consell Interuniversitari de Catalunya, per poder canalitzar un debat enriquidor amb la participació dels agents implicats.

Aquesta Comissió té com a objectiu l'estudi i la proposta de models, iniciatives i actuacions per a la millora de la governança de les universitats públiques i, en tot allò que correspongui, del mateix sistema universitari de Catalunya. Aquesta anàlisi es realitza d'acord amb els informes que presenti una ponència, constituïda per experts designats pel president de la Comissió, en funció de la seva trajectòria professional i acadèmica, i pel seu especial coneixement de la matèria.

El secretari d'Universitats i Recerca, per la Resolució de 5 de setembre de 2011, va designar com a membres de la Ponència per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya les persones següents:

Sr. Miguel Beato del Rosal
Sr. Jordi Codony Gisbert
Sr. Joaquim Coello Brufau
Sr. Francisco Longo Martínez
Sr. Martí Parellada Sabata

Sra. Gemma Rauret Dalmau
Sr. Francesc Solà Busquets
Sr. Carles Sumarroca Claverol
Sr. Josep M. Vilalta Verdú
Sr. Joan Viñas Salas

Tots els integrants de la Ponència han estat designats per la seva capacitat personal i nomenats en qualitat d'experts en educació superior i recerca. Les conclusions i aportacions expressades en el procés corresponen exclusivament als autors i en cap cas no es poden atribuir a les institucions i entitats a les quals pertanyen els membres de la Ponència. El document final és el resultat dels debats de la Ponència, però no necessàriament de cadascun dels membres a títol individual. Durant el procés la Ponència ha mantingut setze reunions de treball entre octubre de 2011 i setembre de 2012, i ha presentat informes i documents a la Comissió en cinc sessions. Com a resultat d'aquest procés de treball i de les aportacions i reflexions rebudes pels membres de la Comissió, la Ponència presenta el següent Informe final sobre la governança del sistema universitari de Catalunya.

La Ponència vol manifestar el seu agraïment molt especialment al secretari d'Universitats i Recerca, Sr. Antoni Castellà, per l'impuls d'abordar aquesta temàtica, al secretari general del Consell Interuniversitari de Catalunya, Sr. Claudi Alsina, per la dedicació, paciència, acollida i participació en totes les reunions, i al seu equip de treball, format per la Sra. Pia Moret i el Sr. Ivan Altisent, per la coordinació i suport expert en els treballs de la Ponència.

(*) L'informe fa referència al sistema de governança de les universitats públiques de Catalunya, ja que les universitats privades poden desenvolupar models propis i específics, d'acord amb la legislació vigent.

Índex

Resum executiu	4
1. La universitat que volem: la visió	6
2. Antecedents	7
2.1. La universitat va bé, però necessita canvis importants	8
2.2. Els canvis que la universitat necessita afecten la governança, entesa en un sentit ampli	8
2.3. Molts països europeus han emprès processos de modernització dels seus sistemes de governança universitària	9
2.4. Una legislació extensa, uniforme i rígida	10
3. Els principis inspiradors de la nova proposta	11
4. Afrontar els reptes en la millora de la governança universitària a Catalunya: les temàtiques	12
4.1. Autonomia, avaluació i rendició de comptes	12
4.2. Òrgans de govern	14
4.3. Organització interna	17
4.4. Sistema de finançament	19
4.5. Gestió de personal	23
4.6. El paper dels governs: Europa, Espanya i Catalunya	27
4.7. Relacions entre universitats i amb la societat: el sistema universitari de Catalunya	30
5. La sortida de la crisi: el paper de la universitat en el canvi del sistema productiu	33
6. Fixar una estratègia d'implementació global	35
Referències	37

Resum executiu

L'informe es divideix en sis apartats. En el primer s'identifiquen els principals atributs i valors per a la universitat, en clau de futur.

El segon fa un recorregut que fixa l'abast de l'encàrrec que ha rebut la Ponència i la Comissió, explicita les principals reformes en el sistema universitari de Catalunya i les contribucions del sistema universitari català al desenvolupament social i econòmic del país. A més, aquest apartat defineix el concepte de governança, entesa en un sentit ampli. El capítol es completa amb un repàs a les principals reformes que han emprès molts països europeus en els seus sistemes de governança i la legislació universitària del Govern de l'Estat, de la Generalitat de Catalunya i la universitària (els estatuts). El disseny de la proposta ha tingut en compte l'ordenament legal, però es formula sense els condicionaments que pot representar la legislació vigent.

El tercer apartat fa referència als principis que inspiren la proposta de governança: Autonomia, avaluació i rendició de comptes, Òrgans de govern, Organització interna, Sistema de finançament, Gestió de personal, El paper dels governs i Relacions entre universitats i amb la societat: el sistema universitari de Catalunya.

El gruix de la proposta es fixa en el quart apartat: les temàtiques. En cadascuna hi ha una breu diagnosi, referències documentals i un conjunt de recomanacions.

El cinquè vol reflectir el paper que pot tenir la universitat en el canvi del model econòmic, d'acord amb una agenda de reformes comunes que impliqui la universitat, el sector productiu i l'Administració.

Per últim, el document explica una estratègia d'implementació dels canvis que es proposen, identificant quatre grans àmbits d'actuació, els responsables d'implantar-ho i la dificultat que pot comportar.

En síntesi, les recomanacions que es formulen es poden resumir en els següents trets més característics:

- **Reforçar l'autonomia de les universitats** i desenvolupar-la a fons en les seves quatre dimensions: organitzativa, financera, de gestió de personal i acadèmica. Una autonomia més gran requereix un sistema de rendició de comptes adequat. L'instrument és l'avaluació d'impactes i resultats.
- L'autonomia facilita l'**especialització** i la **diferenciació**. Un sistema uniforme com l'actual no incentiva l'excel·lència i la funció social de la universitat, i les dues són necessàries.
- La **Universitat de Patronat**. Es proposa la creació d'un òrgan de govern reduït de persones compromeses, implicades i rellevants, procedents tant de l'acadèmia com de la societat, que tinguin entre les seves funcions fixar l'estratègia de la universitat, aprovar els pressupostos, fer-ne l'avaluació i la rendició de comptes i nomenar el rector o rectora de la universitat.
- **Un únic òrgan de govern**: el Patronat. A més d'aquest, la universitat s'estructura en un òrgan executiu, el Consell de Direcció, i un de consulta i participació, el Senat Universitari.

- Unes **estructures internes més reduïdes**, simples, amb unes poques unitats bàsiques (facultats o centres en universitats petites o agrupacions d'aquestes en estructures bàsiques, que poden ser temàtiques o territorials en universitats grans), adaptades a la singularitat de cada universitat. Els responsables d'aquestes estructures, nomenats pel rector o rectora, formen part del Consell de Direcció de la universitat.
- Unes relacions Govern-Universitat basades en la confiança, vinculades contractualment i amb incentius per a la millora. L'instrument que es proposa és el **contracte de confiança**, on es plasmen els objectius generals de la institució (Pla estratègic), els recursos que es posaran a disposició per un temps determinat i els mecanismes d'avaluació i de rendició de comptes.
- Una governança del sistema de finançament a través de la creació d'una **agència autònoma de finançament**, que assumeixi i canalitzi l'aportació pública a la universitat, i que en garanteixi la independència operativa i l'aplicació de criteris d'excel·lència acadèmica i objectivitat.
- Una **política de preus i ajuts a l'estudi** que garanteixi l'equitat del sistema i la igualtat d'oportunitats. El nostre sistema actual d'ajuts als estudiants és dels més allunyats de l'entorn europeu.
- **Generalitzar la via contractual** enfront de la funcional per a les noves posicions de professorat permanent a la universitat. En els propers 10 anys es jubilarà un terç del professorat permanent de les universitats i aquesta pot ser una oportunitat única per realitzar canvis profunds, amb processos més oberts i internacionals.
- Una **política de personal** més oberta, amb una mobilitat més gran, amb incentius per a la selecció i captació de talent, on les universitats tinguin la capacitat de contractar, avaluar, remoure i establir les condicions per a la seva promoció, negociar les condicions salarials i definir la naturalesa de les condicions de treball.

Som conscients de les dificultats inherents a un canvi d'aquesta naturalesa. Tan important és el disseny de les polítiques com la capacitat de poder-les implementar.

Aquest conjunt de reformes poden ser implementades en els propers anys i moltes d'elles a curt termini, sense necessitat de canviar l'actual ordenament legal fixat a la LOMLOU. Algunes, en canvi, com el Patronat i el sistema d'elecció del rector sí que afecten la LOMLOU.

Som del parer que cal explorar la possibilitat d'implantar un programa de reformes que sigui voluntari per a les universitats. Això també és autonomia. Els estímuls per a la millora seran fonamentals, però en el disseny d'aquest nou sistema hi haurien de tenir cabuda universitats que segueixin com ara i d'altres que apostin pel nou sistema.

La via és el convenciment i la necessitat de propiciar el canvi. No creiem, doncs, que recórrer a nous reglaments, lleis i decrets faciliti el canvi, més aviat ho pot obstaculitzar. La modernització de la universitat i el reforç de la seva autonomia passa, al nostre entendre, per simplificar i desregular el sistema, tot donant més capacitat a la universitat per traçar el seu propi camí.

Per últim, la Ponència és molt conscient que un canvi d'aquesta transcendència no es pot imposar per decret. Caldrà determinació, coratge i consens entre totes les parts implicades. Però és urgent i necessari. Ens hi juguem el futur del nostre sistema de coneixement, cabdal per a l'evolució futura del nostre país.

1. La universitat que volem: la visió

La modernització del sistema universitari català és un procés en marxa. Són força els canvis que s'han anat implantant en els darrers decennis. Massa sovint, les reformes no han anat acompanyades de la visió del futur que volem per a les nostres universitats.

Més que mai, les condicions de l'entorn han colpejat amb força les actuals estructures universitàries. Les noves demandes socials i unes exigències més grans obliguen les universitats a canviar el seu posicionament, a adaptar-se a les noves circumstàncies i, sovint, aquestes noves demandes no van acompanyades dels instruments i mecanismes necessaris per portar-les a terme.

Som molt conscients del camí recorregut i de les circumstàncies actuals, però això ens obliga, encara més, a formular una proposta ambiciosa, rupturista, però en clau de futur.

Voldríem que les nostres universitats d'aquí a 10 anys es caracteritzessin per uns atributs i valors que els permetessin afrontar amb fermesa i rigor els reptes que la societat n'espera. La nostra visió per al sistema universitari català seria una universitat:

- centrada en la creació de coneixements i en la formació de professionals amb talent,
- que forma en valors, que fomenta el pensament crític i el comportament ètic,
- que garanteix la igualtat d'oportunitats i l'equitat,
- compromesa amb la innovació,
- reconeguda i prestigiada a nivell local i internacional i amb presència i vocació global,
- caracteritzada per alts estàndards de qualitat en el conjunt de la seva activitat,
- reconeguda per les publicacions d'alt nivell científic,
- que valoritza la recerca i s'orienta a la transferència de coneixements,
- que gestiona amb eficàcia i eficiència els recursos que posa a la seva disposició la societat,
- que ha esdevingut factor clau en la recuperació econòmica i exerceix d'institució tractora del progrés social i econòmic i de la vitalitat cultural en el seu entorn territorial.

Som conscients que per assolir aquests atributs cal ambició, fermesa i perseverança. Fixar els reptes ajuda a dibuixar el recorregut que cal seguir. Les pàgines que segueixen intenten plasmar de quina manera podem ajudar la universitat catalana a posicionar-se adequadament en la trajectòria que ens hem proposat.

2. Antecedents

El 12 de setembre de 2011 es crea, per Resolució del Departament d'Economia i Coneixement, la Comissió per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya. En aquesta Resolució s'esmenta que *"tal com s'ha fet en molts altres països europeus, cal efectuar la revisió de l'actual model de governança de les universitats públiques, impulsant iniciatives i proposta de millora"*.

Així mateix, *"amb la finalitat d'avançar en la modernització de les institucions universitàries (...) es vol encetar una reflexió oberta i innovadora sobre el model de governança universitària" (...). Aquesta reflexió ha de tenir en compte la necessitat de trobar instruments i processos de governança per clarificar les responsabilitats i les relacions entre la societat i les universitats; reduir la complexitat de gestió; alinear els objectius estratègics de la direcció universitària en tots els seus nivells de decisió i introduir elements d'avaluació de la qualitat global i de l'acompliment d'objectius, entre d'altres"*.

L'objectiu de la Comissió és *"l'estudi i la proposta de models, iniciatives i actuacions per a la millora de la governança de les universitats públiques i, en tot allò que correspongui, del propi sistema universitari de Catalunya. L'estudi es farà d'acord amb els informes que presenti una ponència, constituïda per experts designats pel president de la Comissió, en funció de la seva trajectòria professional i acadèmica i pel seu especial coneixement de la matèria"*.

Més específicament, la Ponència s'ha plantejat com a objectius de l'estudi cercar un model de governança universitària que, incorporant les experiències reeixides del passat, sigui capaç d'afrontar els reptes i propòsits que se li planteja a la universitat en clau de futur.

Més en concret, els reptes als quals ha de donar resposta un nou model de governança són els següents:

- Fer possible un desenvolupament rigorós i eficient del binomi autonomia-responsabilitat.
- Possibilitar la fixació d'una estratègia clara per cada universitat i els instruments necessaris per portar-la a terme.
- Superar les dificultats internes per desenvolupar una política pròpia i diferenciada en formació, recerca i transferència.
- Reforçar el paper de la universitat com a referent per al desenvolupament social i econòmic del país.
- Contribuir a fer que la universitat pugui assolir un paper encara més rellevant en la formació del capital humà en un entorn de més competència nacional i internacional.
- Afavorir un entorn de més cooperació interuniversitària i amb els agents socials i econòmics del país.
- Facilitar una major penetració de la universitat en el context internacional, tant en docència i en recerca com en transferència.
- Fer possible i compatible la funció social de la universitat pública i la necessària excel·lència en docència i en recerca.

Tots aquests reptes i propòsits requereixen un conjunt important de reformes, que afecten la governança, però no solament. És necessari afrontar altres reformes de forma simultània, que afecten, entre d'altres, el sistema de finançament, la captació i promoció del personal, i les relacions entre els governs i la universitat.

2.1. La universitat va bé, però necessita canvis importants

La universitat catalana s'ha anat homologant al context europeu en els últims tres decennis. Són molts els canvis que s'han incorporat al sistema i moltes les reformes que s'hi han introduït. La universitat ha respost satisfactòriament a les demandes socials en el passat i s'ha convertit en l'eix sobre el qual pivota l'anomenada societat del coneixement.

L'OCDE va presentar l'informe *Higher Education in Regional and City Development. The Autonomous Region of Catalonia* (2010), on es destaca el fort impacte que representen les universitats de Catalunya en el desenvolupament regional, però s'afegeix que aquest impacte es veu reduït per la gran fragmentació de les polítiques universitàries, i també per la complexitat del seu sistema de governança.

Assumint la concepció de l'educació superior com a servei públic que és, la nostra societat espera que les universitats, a més d'impulsar el coneixement científic i el pensament crític, desenvolupin un paper molt més destacat i decisiu en la recerca de solucions que en el passat. Les noves exigències socials, un entorn molt més competitiu i la demanda d'una major contribució al desenvolupament econòmic i social comporten que la universitat hagi de desenvolupar un paper de lideratge en la societat del coneixement.

Per això, la universitat necessita reformes, necessita canvis, no solament per adaptar-se a circumstàncies canviants, sinó per constituir-se en l'avantguarda del coneixement, que és el que la societat necessita.

Impactes de les universitats públiques catalanes

L'ACUP ha realitzat un estudi on s'analitzen les principals contribucions del sistema universitari públic català al desenvolupament social i econòmic del país. Per esmentar només alguns dels exemples més destacats, en 30 anys el percentatge de població catalana amb estudis universitaris en edat de treballar ha passat del 3% al 15%. Actualment, el percentatge d'accés a la universitat de cada generació de joves se situa a l'entorn del 40%, un dels més alts de l'OCDE.

L'indicador més clar del fet que la universitat fomenta l'ascens social és que la proporció d'estudiants d'educació superior els pares dels quals no tenen formació universitària és del 40% a Catalunya, la xifra més elevada als països de l'OCDE. Per altra banda, la producció científica en termes de població està per damunt de països com Alemanya, Japó i França, i al capdavant de l'Estat espanyol. L'any 2009 hi havia 2.165 empreses innovadores i de base tecnològica en els parcs científics catalans. L'impacte científic de les universitats públiques catalanes és un 30% superior a la mitjana mundial i per sobre de l'Europa dels quinze.

Aquestes només són unes dades, potser no totes les més significatives, però segurament mostren l'extraordinari esforç que les universitats han fet en els darrers decennis per contribuir amb eficàcia al progrés social i econòmic del país.

Font: Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP) (Octubre 2011)

Els canvis normatius i funcionals desenvolupats fins ara han incidit bàsicament sobre professorat, estructura interna, espai europeu d'educació i de recerca, tercera missió, doctorat i aprenentatge al llarg de tota la vida i també en la forma d'elecció del rector o rectora. Ara el nostre parer és que cal afrontar la reforma de la governança, entesa en un sentit ampli.

El sistema actual de governança universitària està a punt de fer 30 anys. És un sistema uniformista i molt regulat, que responia a la universitat que sorgia de quaranta anys d'obscurantisme de la dictadura.

2.2. Els canvis que la universitat necessita afecten la governança, entesa en un sentit ampli

Som del parer que cal una reforma en profunditat del sistema de governança universitària. Entenem per governança el conjunt d'arranjaments institucionals mitjançant els quals es preparen, s'adopten, s'executen, se segueixen i s'avaluen les decisions d'una organització o sistema social determinat.

La governança inclou mecanismes formals, com ara les estructures, la jerarquia, els processos, les regles escrites i els dispositius de coerció, control i rendició de comptes, així com els incentius que es desprenen de tots ells. Inclou, però, també mecanismes informals com ara les tradicions, les conviccions implícites, els models mentals, les pautes de conducta, els valors interioritzats per la cultura de les comunitats, les organitzacions i els grups humans que hi actuen. Quan les reformes assoleixen l'èxit i perduren, els canvis en els mecanismes formals acaben per produir transformacions també en els elements informals de la governança.

La governança universitària no afecta exclusivament, doncs, la forma de govern de la institució, sinó també un conjunt d'aspectes com són l'autonomia institucional, el sistema de finançament i els incentius per al canvi, l'estatut funcional del professorat i els models d'avaluació i rendició de comptes, per esmentar només alguns exemples. El nostre parer és que només incidint de forma simultània en el conjunt d'aquestes temàtiques podrem disposar d'un sistema universitari robust i modern.

La Ponència entén que no formen part de l'informe sobre governança del sistema universitari de Catalunya aspectes com:

- a) el disseny del model global, del seu desplegament territorial i dels seus patrons d'especialització i complementarietat,
- b) els continguts de les polítiques d'educació superior de Catalunya (com, per exemple, les estructures dels programes curriculars, els requisits d'accés dels estudiants, etc.).

2.3. Molts països europeus han emprès processos de modernització dels seus sistemes de governança universitària

En els darrers 20 anys molts països europeus han fet profunds canvis en el seus sistemes de governança universitària: Regne Unit (1992), Suècia (1997), Països Baixos (1997), Suïssa (2000), Àustria (2002), Alemanya (2002), Dinamarca (2003), França (2006), Portugal (2007), per esmentar alguns dels exemples més coneguts.

El comú denominador que ha impulsat les reformes es basa en un context més exigent per a les universitats per respondre a la globalització i la internacionalització, per facilitar la diferenciació i per respondre als reptes d'una major competència nacional i internacional. Les respostes a aquests reptes han consistit, a grans trets, a dotar d'un model de governança que reforci l'autonomia institucional, un major control públic dels resultats, una reducció de les formes col·legials de govern, noves formes de gestió universitària, normes més flexibles i obertes que permetin la diferenciació, més avaluació a tots nivells (interna, comparativa i externa), una gestió més estratègica i autònoma dels recursos humans, una incorporació més àmplia de membres externs en uns òrgans de govern més reduïts i reforçats, i uns models de finançament més diversificats, que responen a resultats i són avaluats més *ex post* que *ex ante*.

No hi ha res millor que aprendre del que ja s'ha fet i extreure'n els ensenyaments que millor puguin ajustar-se a Catalunya.

2.4. Una legislació extensa, uniforme i rígida

La competència per a la regulació del sistema de governança de les universitats públiques de Catalunya és trifront, atès que incumbeix les tres institucions implicades: el Govern de l'Estat, la Generalitat i les universitats. El sistema d'òrgans de govern i representació universitària està establert amb caràcter bàsic a la LOU, ara modificada per la LOMLOU, i part d'aquesta regulació bàsica es remet directament als estatuts de les universitats, responsables finals d'una bona part del disseny dels procediments de govern interns de cada universitat. A més, l'Estatut d'autonomia de Catalunya estableix la competència compartida de la Generalitat sobre el règim jurídic de l'organització i el funcionament de les universitats públiques, sens perjudici de l'autonomia universitària.

El marc jurídic apuntat s'ha desenvolupat de forma extensa en el estatuts de les universitats i en successives reformes i desplegament de les lleis estatals i de la Generalitat, en especial pel que fa a la composició i funcions dels consells socials. Els membres de la Ponència hem conegut els textos legals i les adaptacions que n'han fet i n'estan fent les universitats de Catalunya a través dels seus estatuts. Som del parer que la nostra proposta ha de tenir en compte, lògicament, els textos legals, però que, per generar un debat i una reflexió oberta, no ens hem de veure condicionats pels actuals límits legals.

3. Els principis inspiradors de la nova proposta

La Ponència considera que la reforma del sistema de governança universitari és necessària i urgent. Les universitats catalanes donen clares evidències d'un progrés notable. Ara cal afrontar un altre repte i dotar-les dels instruments necessaris per fer front a unes noves exigències.

El camí per fer-ho, no se'ns escapa, és complex i difícil. Cal un esforç notable per estimular el canvi i un ampli consens per portar-lo a terme. Els membres de la Ponència coincidim a fixar uns principis que inspiren la proposta de canvi:

- **Ambició:** Les reformes que s'han d'emprendre necessiten voluntat i coratge. Hem de poder dissenyar un model propi, a Catalunya, basat en les millors pràctiques internes i amb l'experiència dels països més desenvolupats, sense pensar, d'entrada, en les restriccions que imposa la legislació vigent.
- **Reforçar l'autonomia institucional:** Tots els països que han impulsat reformes a Europa s'han fonamentat en el principi d'autonomia institucional. Autonomia exigeix responsabilitat i no es pot entendre l'una sense l'altra. Autonomia no significa major regulació. Reforçar l'autonomia institucional vol dir donar més llibertat a les universitats. Una excessiva reglamentació, com l'actual, actua sovint com una restricció a l'exercici de l'autonomia i la responsabilitat.
- **Promoure la diversificació:** El sistema universitari actual preveu un model homogeni i únic a tot el conjunt de les universitats. Modernitzar i millorar el sistema universitari requereix permetre i admetre la diferenciació i l'especialització. Un sistema universitari robust i obert és aquell que permet a les diferents institucions organitzar-se d'acord amb la seva pròpia estratègia.
- **Obertura social i internacionalització:** Les universitats han fet esforços importants per obrir-se a la societat i internacionalitzar-se. Hi ha bons exemples de trajectòries en aquest sentit, però ara el repte és fer un salt endavant. Això significa entendre la internacionalització com la integració de la universitat a escala global. Significa situar les universitats com a nodes en els seus camps de coneixement en el context mundial.
- **Meritocràcia:** La universitat és la institució per excel·lència que aplica el principi del mèrit. Selecciona els estudiants abans d'entrar i durant la seva estada, els professors per ocupar les diferents posicions en la carrera acadèmica, i també el personal d'administració i serveis, per processos d'oposició i concurs. Estendre el principi del mèrit a totes les esferes de la universitat i en tots els àmbits sembla coherent amb la mateixa naturalesa de la universitat.
- **Reforçar la cooperació interuniversitària:** Buscant els elements de coordinació en formació, en recerca, en transferència, en gestió, en serveis compartits, que permetin construir, reforçar i incrementar l'eficiència del sistema universitari a Catalunya.

La proposta ha d'actuar de dinamitzador de les actuals estructures universitàries. Les mesures d'estímul al canvi són fonamentals, com ho són també el disseny d'un sistema que pugui admetre l'adhesió voluntària i no obligui totes les universitats a seguir la mateixa trajectòria i el mateix model a idèntica velocitat.

4. Afrontar els reptes en la millora de la governança universitària a Catalunya: les temàtiques

Per millorar la governança del sistema universitari català cal establir aquells temes que mereixen ser reconsiderats i que justifiquen el disseny d'un sistema català propi de governança que permeti superar els problemes existents i determinar un nou marc que doni resposta al que la societat catalana demana i necessita de les universitats.

La Ponència ha establert set grans temes per fixar un diagnòstic comú on s'identifiquin els problemes sobre els quals cal incidir i que justifiquen la proposta d'un nou model de governança. Són els següents:

- **Autonomia, avaluació i rendició de comptes**
- **Òrgans de govern**
- **Organització interna**
- **Sistema de finançament**
- **Gestió de personal (PDI i PAS)**
- **El paper dels governs: Catalunya, Espanya, Europa**
- **Relacions entre universitats i amb la societat: el sistema universitari de Catalunya**

Cadascun d'ells es desenvolupa en els apartats següents.

4.1. Autonomia, avaluació i rendició de comptes

Reforçar l'autonomia institucional de les universitats és un dels comuns denominadors de les reformes impulsades en diversos països europeus.

L'autonomia universitària, recollida en la Constitució espanyola, constitueix la dimensió institucional de la llibertat acadèmica i inclou també una dimensió individual: la llibertat de càtedra.

La universitat, entesa com a institució al servei de la societat, associa el principi d'autonomia institucional a la necessitat de retre comptes a la societat sobre l'orientació, els objectius, els resultats i l'ús dels recursos que la societat posa a disposició de les universitats.

Per tant, autonomia i rendició de comptes de forma transparent són les dues cares d'una mateixa moneda. L'instrument per fixar una rendició de comptes eficaç és l'avaluació. Un sistema adequat d'avaluació, just i diferenciador, de les institucions universitàries és la garantia de l'acompliment dels objectius de la universitat.

Però autonomia no significa major regulació, més aviat al contrari. L'excessiva reglamentació de la universitat actua com un fre per a l'exercici de l'autonomia universitària. Per tant, ens cal reduir i simplificar l'actual ordenament legal i donar molta més força a l'avaluació i la rendició de comptes, que són condicions per al reforçament de l'autonomia institucional.

L'Associació d'Universitats Europees (EUA) ha publicat recentment un informe titulat *University Autonomy in Europe II. The Scorecard*, on estudia el grau d'autonomia de les universitats dels estats europeus a partir de quatre àmbits principals: autonomia organitzativa, autonomia financera, autonomia en gestió de personal i autonomia acadèmica.

Seguint aquesta classificació, podríem definir el nivell d'autonomia, d'acord amb les definicions següents:

Autonomia organitzativa: considera la capacitat de cada universitat de fixar la seva pròpia estratègia i, sobretot, els instruments de què disposa la universitat per portar-la a terme. També determina l'estructura de funcionament intern de què s'han dotat centres, departaments i instituts i altres ens creats per la universitat per portar a terme les seves finalitats i dotar-se també de les seves normes de funcionament intern.

Autonomia financera i de gestió: definida com la capacitat de la institució per fixar preus per als serveis acadèmics no oficials, de recerca, de transferència o de serveis interns; per la capacitat de captar recursos privats per mecenatge i patrocini, per la capacitat de diversificar les fonts de finançament i fixar normes internes de gestió. Autonomia financera i de gestió no significa situar-se al marge del sistema públic. La universitat pública, finançada essencialment amb recursos públics, està obligada a la rendició de comptes, d'acord també amb les lleis estatals i autonòmiques, que fixen el marc de regulació de les entitats sotmeses al dret públic.

Autonomia en la gestió de personal: que es desenvolupa a través de la potestat que han de tenir les universitats de seleccionar, promoure, incentivar i renovar el seu professorat i personal d'administració i serveis.

Autonomia acadèmica: que determina la capacitat de cada universitat per planificar la seva oferta formativa (de grau, postgrau, doctorat i formació contínua) i els seus plans de recerca i de transferència i els instruments per portar a terme la seva planificació.

L'autonomia universitària que necessitem ha d'atendre aquestes quatre dimensions.

En resum, doncs, caldria atendre un conjunt de recomanacions, com ara:

- Reforçar l'autonomia universitària és fonamental, garanteix la llibertat acadèmica i institucional i ha de venir acompanyada per un **marc normatiu menys regulat**. L'autonomia s'ha de desenvolupar en quatre dimensions: organitzativa, financera, de gestió de personal i acadèmica.
- Garantir l'autonomia significa assegurar una rendició de comptes adequada. L'instrument hauria de ser **l'avaluació dels impactes i els resultats**, però ha de tenir present també les variables de context, el procés en què es desenvolupa i els estàndards internacionals més comunament acceptats.
- Som del parer que no tenim un dèficit d'avaluacions, sinó de **rendició de comptes** (*accountability*), i no exclusivament en termes econòmics. S'han de substituir les múltiples avaluacions parcials sense conseqüències per avaluacions globals, institucionals i amb conseqüències. És desitjable un model senzill però estable en el temps.

- L'autonomia facilita l'**especialització** i la **diferenciació**. Un sistema uniforme com l'actual no incentiva l'excel·lència, i l'excel·lència és necessària.
- Vincular autonomia, rendició de comptes transparent i avaluació és imprescindible per garantir la qualitat del sistema. Els incentius econòmics són fonamentals. L'eina per vincular-los és el **contracte programa** o **contracte de confiança**, que fixa les estratègies i prioritats de la universitat, el mecanisme per mesurar el grau d'acompliment dels objectius acordats (la forma d'avaluar-los) i els recursos vinculats a l'acompliment dels objectius fixats de comú acord entre la universitat i l'òrgan de finançament del sistema.
- Garantir i preservar l'autonomia universitària hauria de possibilitar diferents modalitats, vies o intensitats en aquesta nova forma d'actuar, de manera que no obligui totes les universitats a seguir la mateixa trajectòria. Els estímuls per a la millora seran fonamentals, però caldrà que en el disseny d'un nou sistema hi puguin tenir cabuda sistemes o modalitats que segueixin com fins ara i altres que apostin per una nova forma. Això també és autonomia universitària.

4.2. Òrgans de govern

Les disfuncions que genera l'actual sistema de govern de la universitat pública ja han estat suficientment diagnosticades. Alguns exemples: en primer lloc, la universitat s'organitza en dos màxims òrgans de govern, un de caire més intern, el Consell de Govern, i un altre amb participació externa, el Consell Social. Aquesta dualitat entre òrgans genera duplicitats i solapaments en l'exercici del govern universitari.

A més, existeix confusió entre les actuacions dels diferents òrgans, i no és clara, de vegades, la delimitació entre quins han de decidir i quins han d'executar o quins són òrgans de debat i quins decisoris.

L'estructura d'òrgans interns del govern universitari és extraordinàriament complexa (Rectorat, Consell Social, Consell de Govern, Escoles o Facultats, Departaments, Instituts, Campus, grups i altres entitats amb personalitat jurídica o sense) i dificulta l'alineament institucional, la presa de decisions, la identificació de responsabilitats sobre qui les pren i la rapidesa de resposta. Sovint contribueix a la dilució i fragmentació de responsabilitats. Hi ha certament dificultats per incorporar candidats externs en direccions i en els òrgans del govern universitari, perquè existeixen pocs incentius per desenvolupar tot tipus de càrrecs, i l'actual marc legal i la complexa estructura interna dificulten l'exercici de la funció directiva a la universitat.

Les reformes que han fet un bon nombre de països europeus en aquests darrers anys suposen una ruptura radical en relació amb el model universitari espanyol, sobretot pel que fa referència a la composició i funcions dels òrgans de govern, al paper del Claustre/Senat i al sistema d'elecció del rector o rectora i de la resta d'òrgans unipersonals.

Aquestes reformes (recollides en la seva gran majoria a l'estudi promogut per la EUA, *University Autonomy in Europe II. The scorecard*) persegueixen crear unes estructures de govern que, entre d'altres, siguin capaces de definir un pla estratègic per a la institució i que en puguin donar compte, que garanteixin l'alineament de tota la institució en els objectius compartits i que, lògicament, disposin dels instruments necessaris per portar-los a terme.

El canvi que proposem ha d'anar en aquesta direcció i recollir l'herència d'una tradició intel·lectual, educativa i científica que ens és pròpia i que es va plasmar en l'anomenada **Universitat de Patronat**, vigent durant uns anys en algunes universitats de Catalunya, fent-ho compatible amb l'entorn europeu i els reptes i objectius que suposa la societat del coneixement al segle XXI.

Malgrat totes les diferències de model, les universitats de tot el món coincideixen a nivell conceptual i pràctic en la tendència a reforçar el paper del rector o rectora i del seu equip directiu en un context universitari de major autonomia i responsabilitats. Tots els experts coincideixen a afirmar que la qualitat de la universitat té a veure amb l'autonomia.

La Universitat de Patronat

Catalunya ha viscut en dos moments de la seva història recent la presència d'un Patronat com a òrgan rector de la universitat. El primer va ser l'any 1931, amb l'Estatut d'autonomia de Catalunya, que establia que, si la Generalitat ho proposava, el govern de la República podia atorgar un règim autònom a la Universitat de Barcelona. La Generalitat ho va sol·licitar i el govern republicà ho aprovà l'1 de juny de 1933. Segons aquest Decret, el govern de la UB quedava en mans d'un Patronat format per deu membres, cinc escollits per la Generalitat (Pompeu Fabra, president, Domènec Barnés, Agustí Pi i Sunyer, Joaquim Balcells i Josep Xirau), i cinc pel govern central (Gregorio Marañón, Américo Castro, Antonio García, Cándido Bolívar i Antoni Trias i Pujol). També formaven part del Patronat el nou rector, Pere Bosch i Gimpera, que havia substituït Jaume Serra i Húnter. El Patronat va ser l'encarregat de redactar els nous estatuts de la UB, i era qui decidia el nomenament del professorat, l'aprovació dels pressupostos, les modificacions de l'estatut, l'aprovació dels plans d'estudi proposats per cada facultat, etc.

La creació de la Universitat Autònoma de Barcelona, juntament amb les "Autónomas" de Madrid i Bilbao, és el segon referent històric. Neix amb la constitució de "Patronatos Universitarios" per "otorgar una mayor autonomía a las Universidades". La UAB va tenir un Patronat entre 1970-1976, en temps del rector Vicenç Villar Palasí.

Malgrat les experiències històriques tant distants ideològicament i en moments prou convulsos en la nostra història, hi ha elements comuns i rellevants en aquests passatges històrics: la voluntat de donar autonomia a la universitat, implicar-hi prohoms i persones compromeses i generar un fort canvi en les estructures i la forma de governar la universitat. Així, el 1968 la UAB va néixer amb la voluntat d'establir quatre principis autònoms: lliure contractació de professorat, lliure admissió d'alumnes (però amb *numerus clausus*), lliure redacció dels plans d'estudi i lliure administració dels cabals de la universitat.

Font: I Congrés Universitari català (1918), Estatut d'autonomia de Catalunya (1931), Estatuts de la Universitat de Barcelona Autònoma (1933). Decret de creació de la UAB (1968).

El plantejament d'un nou model de governança universitària hauria de ser capaç de resoldre els principals problemes detectats, respectant la cultura i les tradicions imperants en les universitats, aprofitant les millors experiències d'aquí i de fora i fer-ho en clau de futur per donar els millors instruments a les universitats per afrontar amb garantia d'èxit els reptes de futur. Així, aquest nou model s'hauria de basar en les consideracions següents:

- Resoldre les actuals disfuncions que genera la dualitat entre dos òrgans de govern: el Consell Social i el Consell de Govern.
- Separar les funcions de govern de les executives i aquestes dues de les de consulta i participació.
- Resoldre la tant repetida frase antitètica universitat-societat (com si la universitat no formés part de la societat), donant entrada a la "societat" en els màxims òrgans de govern de la universitat.
- Incorporar membres interns i externs en el màxim òrgan de govern: els primers en un procés *bottom-up*, els segons per un procés *top-down*.
- Seleccionar els membres dels diferents òrgans personals i col·legiats per mèrits i idoneïtat.
- Cercar un major compromís, implicació i coresponsabilitat en la selecció dels membres dels diferents òrgans de govern.
- Evitar la politització en la selecció de càrrecs externs vetllant perquè el procés tingui en compte primordialment idoneïtat, mèrit i trajectòria personal i/o professional.
- Traslladar aquests principis al conjunt d'òrgans i entitats de la universitat per tal de fer possible l'alineament institucional del conjunt de la universitat.
- Fer possible i compatible el binomi autonomia-responsabilitat en el disseny dels òrgans i en la selecció dels càrrecs unipersonals i col·legiats.

D'acord amb aquests plantejaments, la Ponència proposa els següents criteris i recomanacions sobre l'estructura d'òrgans de govern de la universitat.

S'han de diferenciar els òrgans de govern segons la naturalesa de la seva funció: de govern, executius i de consulta. Al primer l'anomenarem Patronat de la Universitat, al segon Consell de Direcció, i al tercer Senat Universitari.

El Patronat

Es proposa crear un únic òrgan de govern amb participació de membres interns i externs: el Patronat universitari.

Les funcions principals del Patronat serien:

- Fixar l'estratègia de la Universitat.
- Fixar les normes de funcionament bàsiques.
- Fer l'avaluació interna i retre comptes externament.
- Determinar el contracte de confiança amb l'ens finançador/regulador.
- Definir els mecanismes i criteris per a la selecció del rector o rectora.
- Nomenar el rector o rectora i remoure'l.
- Aprovar el pressupost i la liquidació.
- Autoritzar operacions patrimonials.

El Patronat estaria format per uns 15 membres i tindria un president no executiu nomenat entre els patrons. Un terç dels patrons serien escollits pel Senat Universitari, un altre terç per la Generalitat de Catalunya, i el tercer terç, cooptat pels altres dos terços. Es procuraria la presència al Patronat dels estudiants i els *alumni*.

El Patronat nomena el rector o rectora, un cop escoltat el Senat Universitari, a qui el candidat a rector presenta el seu programa d'actuació.

En concret, el Patronat definirà el procediment per a l'elecció del rector. Es cercarà el candidat idoni, d'acord amb la missió i objectius de la Universitat. El procediment habitual serà el de concurs obert entre acadèmics de reconeguda vàlua, nacionals o estrangers, d'acord amb el perfil fixat pel Patronat.

Els membres externs són persones idònies, no elegides pel fet de ser representatives, ni estamentals, ni nomenades per quota política. Han de ser persones rellevants de la societat, escollides per la seva trajectòria personal i professional.

El Patronat es reuneix periòdicament, però no requereix dedicació exclusiva dels seus membres. Es renova per terços i per trams per evitar ruptures temporals.

El rector o rectora és la màxima autoritat de la Universitat i n'exerceix la representació. Presideix el Consell de Direcció i és membre del Patronat, amb veu i sense vot.

El Consell de Direcció

El Consell de Direcció estaria format per uns 15 membres. Presidit pel rector o rectora, en formarien part els responsables de les estructures bàsiques i els altres membres que designi el rector o rectora de la Universitat.

Les funcions del Consell de Direcció serien:

- Portar a terme la gestió ordinària de la Universitat.
- Portar a terme els acords del Patronat.
- Totes aquelles que corresponen a un òrgan executiu.

El Senat

El Senat és el màxim òrgan de participació i consulta de la Universitat i és presidit pel rector o rectora.

El Senat estaria format per un centenar de membres elegits entre professors (al voltant de dos terços), estudiants (al voltant d'un quart) i personal d'administració i serveis.

En la representació del professorat es procurarà que el professorat permanent sigui àmpliament majoritari.

El Senat elegeix les persones, siguin o no membres del Senat, que formaran part del Patronat de la Universitat.

El Senat actua en ple i en comissions.

L'informe del Senat és preceptiu (en ple o en comissió, depenent de la temàtica), en totes les qüestions que determini la Universitat per la seva transcendència.

La Universitat hauria de disposar també d'un Consell d'Estudiants i de Consells Consultius externs, segons les necessitats de la docència i especialment de la recerca, com per exemple un Consell Assessor de Recerca.

En definitiva, el disseny de l'estructura organitzativa ha de ser capaç de combinar l'enfortiment del lideratge de la màxima autoritat de la Universitat –el rector o rectora–, la implicació de la comunitat universitària en els processos de presa de decisions i la capacitat d'incorporar amb més intensitat les necessitats i demandes de la societat.

4.3. Organització interna

L'estructura actual de la universitat (facultats, escoles, centres, departaments, instituts, serveis, unitats, etc.) és el resultat d'un llarg procés històric que respon a un doble origen:

- La universitat professional especialitzada, en la qual el professorat comparteix la funció docent i la professional (dret, medicina, arquitectura, enginyeria, etc.) i en què la disciplina és la unitat de referència. En aquest model el professor i la disciplina estan íntimament associats. L'escola o la facultat agrupen diferents disciplines i constitueixen la referència per a l'organització del govern universitari.
- La universitat científica, orientada a la generació i transmissió de coneixement i en la qual la recerca en la pròpia disciplina constitueix el nucli generador de la formació de futurs científics. En aquest cas, docència i recerca conformen una unitat, fins i tot física, atès que no hi ha distància entre el lloc on es desenvolupa la funció docent i la funció investigadora. En aquest model apareix una articulació doble de les estructures docents i les de recerca (facultats/departaments). El model de govern col·legial té el seu fonament en la diferenciació entre disciplines, que conformen les comunitats científiques.

En el context espanyol, a més de facultats i departaments es va crear l'àrea de coneixement com a *estructura virtual*, amb implicació exclusiva en la definició de la carrera acadèmica del professor i l'atribució posterior de responsabilitats docents en el pla d'estudis. Aquesta estructura va generar la multiplicitat de departaments i va complicar la tradicional relació facultat-departament.

El marc legal espanyol (LRU, 1983) atribuïa als departaments funcions de recerca i de formació, no ben delimitades de les funcions de la facultat. Actualment, el desenvolupament de la LOMLOU (2007) ha fet desaparèixer l'exclusivitat docent de l'àrea de coneixement i ha variat substancialment la definició de la carrera acadèmica. A la pràctica els departaments han quedat limitats a unitats d'organització de la docència, que comparteixen amb les facultats, i a ser un espai físic per acollir grups de recerca o acadèmics investigadors a títol personal. Aquesta situació genera unes condicions favorables per escometre una reordenació de les estructures internes clàssiques de la universitat.

L'organització interna de la universitat és, doncs, hereva bàsicament de la LRU de 1983, que atorga potestat a les universitats per organitzar-se per aconseguir els seus objectius.

La realitat és, però, que sota un mateix patró legal s'han desenvolupat organitzacions universitàries de diferent naturalesa: en nombre de centres i/o departaments, en entitats més focalitzades o generalistes, més internes o externes, amb entitats tipus fundació, societàries, consorciades, etc.

La diversitat en l'organització universitària és una riquesa del sistema, i cal analitzar en detall els èxits i fracassos que han suposat les formes i els sistemes organitzatius implantats per, si cal, generar lliçons per al futur. Sempre sota la premissa que hem de dissenyar l'organització que millor serveix per a l'acompliment dels objectius de la institució.

En el model de govern de la universitat és determinant tant l'adequació del nombre d'estructures clàssiques (departaments/facultats o centres), com la integració de totes les estructures en el govern de la universitat. Si la unitat de representació als òrgans de govern pren com a referència les estructures clàssiques, una multiplicitat d'aquestes pot fer inoperants els òrgans de presa de decisió.

D'altra banda -i malgrat que no resulti fàcil la inclusió de les estructures amb diversa naturalesa jurídica en els òrgans de govern col·legiat de la universitat-, l'existència d'estructures que quedin al marge dels òrgans de presa de decisió pot fer que decisions sobre aspectes que afecten la missió de la universitat corresponguin a un altre govern de la universitat, amb la més que possible pèrdua de coherència i coordinació de les polítiques universitàries.

L'organització interna que la universitat necessita és i ha de continuar sent una competència bàsica i essencial de la mateixa universitat, i aquest principi d'autonomia organitzativa cal preservar-lo i incentivar-lo. Amb tot, en coherència amb el que s'ha exposat en els capítols anteriors, caldria plantejar-se l'organització interna tenint en compte les recomanacions següents:

- Promoure un model d'organització interna simple que faciliti el govern de la universitat, amb un nombre reduït d'estructures o unitats bàsiques on es duguin a terme les diferents missions de la universitat.
- El model es basaria a donar el paper central de l'estructura organitzativa interna a les facultats o centres, que són les unitats operatives on es duen a terme les activitats pròpies de la missió de la universitat. Si el nombre d'aquestes fos massa elevat, es podrien crear àrees o campus temàtics o territorials que incloguessin diferents centres o facultats, com a unitat d'organització interna: aquestes unitats les anomenarem estructures bàsiques.

- Aquestes estructures bàsiques haurien de tenir competències en les tres missions de la universitat (formació, recerca i transferència de coneixement) i haurien d'integrar les altres unitats on es duen a terme les activitats universitàries, com ara els departaments, grups de recerca o investigadors i els instituts de recerca propis de la universitat.
- Les estructures bàsiques disposarien d'òrgans de direcció, en els quals participessin els responsables de les unitats que s'hi integren, i d'òrgans assessors, formats també per membres no vinculats a la universitat, per assegurar una bona connexió entre el desenvolupament de la missió de la universitat i les necessitats de la societat a la qual serveix.
- L'existència d'un nombre reduït d'estructures facilitaria la participació dels seus responsables en el nucli central de govern i, en conseqüència, portaria a un millor alineament de les polítiques de la universitat amb les activitats de les diferents unitats operatives, assegurant en tot moment la unitat d'acció i d'objectiu.
- Cada Estructura Bàsica disposarà del seu Senat. El rector o rectora nomenarà (i remourà) el responsable de l'Estructura Bàsica, un cop escoltat el Senat d'aquesta.
- Els responsables de cada Estructura Bàsica formaran part del Consell de Direcció de la Universitat.
- Els responsables de cada Estructura Bàsica nomenaran (i remouran) els directors o directores de les unitats que la integren. Aquests directors de les unitats formaran part de l'òrgan executiu de l'Estructura Bàsica, d'acord amb el que estableixin els Estatuts de la Universitat.
- El disseny d'aquestes estructures hauria d'anar necessàriament acompanyat d'uns mecanismes de gestió adequats. Caldrà seleccionar, promoure i, si cal, captar els millors professionals per dirigir i donar suport a la gestió de les entitats organitzatives de la universitat. Caldria posar més èmfasi a promoure la cultura directiva a la universitat, amb formació i eines de gestió que assegurin una gestió eficaç i eficient, d'acord amb la missió i objectius fixats per la institució.
- La universitat hauria de dotar-se d'una estructura gerencial professional. El o la gerent i el seu equip seran triats per procediments que garanteixin el mèrit i la idoneïtat. El gerent és nomenat pel rector o rectora i respon davant d'aquest/a.
- S'establiran mecanismes que garanteixin que la representació de la universitat en els instituts compartits i en altres entitats més externes que disposen d'autonomia, en les quals participa la universitat, actuï d'acord amb la planificació estratègica establerta pel seu màxim consell de govern i que els representants de la universitat en aquests retin comptes davant d'aquest òrgan.

En definitiva, aquestes altres entitats han de participar i formar part, també, de l'estructura organitzativa de la universitat, però preservant-ne la naturalesa i funció i la necessària coordinació amb la universitat o universitats de referència.

4.4. Sistema de finançament

Autonomia del sistema de finançament

El sistema de finançament de les institucions d'educació superior de Catalunya es caracteritza per un marc regulador que no afavoreix l'estabilitat, la diversificació dels ingressos i la sostenibilitat financera, especialment en el context actual de crisi econòmica.

Cal avançar cap a una més gran autonomia financera, definida com la capacitat de la institució per: a) operar dins d'un marc estable d'aportacions públiques amb regles de joc clares; b) fixar preus per als serveis acadèmics, de recerca, de transferència o de serveis interns; c) captar recursos privats per la via del mecenatge i patrocini; d) diversificar les fonts de finançament, i e) fixar normes internes de gestió.

L'experiència comparada mostra que, com més autonomia organitzativa, de gestió de personal i acadèmica tenen les universitats, més diversificades estan les seves fonts de finançament. Alhora, la diversificació de les fonts també fomenta l'autonomia de la universitat, i n'evita la dependència envers un únic finançador. Aquesta dependència s'ha diagnosticat i és compartida per la major part d'universitats europees, les quals segueixen estant bàsicament finançades per les assignacions governamentals, mentre que el pes dels recursos obtinguts via taxes i aportacions d'empreses privades i d'organitzacions no lucratives representa una petita part del pressupost total.

S'ha de subratllar l'interès d'una llei de mecenatge més avançada en incentivació fiscal de les aportacions. Això permetria augmentar els recursos via mecenatge a les universitats, captar fons via les seves propostes i resultats.

L'increment d'autonomia de les universitats públiques s'ha d'entendre lligat al funcionament efectiu de sistemes de rendició de comptes que fomentin la qualitat i que considerin processos, resultats (*outputs*) i impactes (*outcomes*). La flexibilització de la gestió financera i dels recursos humans exigeix que els governs defineixin amb claredat aquests mecanismes.

Estructura d'ingressos de les universitats

Pel que fa a l'aportació pública, pot ser convenient augmentar el percentatge que representa el finançament públic variable respecte a l'estructural. És a dir, cal potenciar la part de la subvenció lligada a l'assoliment d'objectius de qualitat i a plantejaments estratègics de política universitària (contractes de confiança).

Per tal de potenciar l'eficiència de les institucions, cal augmentar els recursos vinculats a l'obtenció de resultats contrastables en tots els àmbits fonamentals de l'activitat universitària: docència, investigació, desenvolupament tecnològic, i transferència de coneixement i innovació.

Les taxes representen, en les nostres universitats, una font important de finançament. Se segueix comptant amb preus de matrícules altament subvencionats i el sistema de beques a l'alumnat està lluny de la mitjana europea. El model espanyol segueix, doncs, basant-se a finançar el proveïdor (les universitats), mentre que només una petita part dels fons públics es destina als demandants dels serveis universitaris (els estudiants).

En aquest sentit, l'augment de la subvenció pública al llarg de l'última dècada, sense tenir en compte el rendiment acadèmic de l'estudiant ni el seu nivell de renda, no propicia millores en l'eficiència interna (professors i estudiants). Alhora, aguditza la manca d'equitat subjacent en un servei que registra, pel que fa als destinataris, un notori biaix de selecció per origen social i per nivells i tipus de rendes.

Les taxes acadèmiques haurien d'anar, doncs, lligades a un bon sistema de beques (especialment les beques salari, de mobilitat, i d'altres) i a les diferents modalitats de préstecs per a estudiants. La quantia i la durada de les beques salari hauria de vincular-se als ingressos familiars dels estudiants i al rendiment acadèmic. D'altra banda, els préstecs poden estar vinculats a la futura inserció laboral del receptor.

A part del finançament públic directe i del que s'obté a través de les taxes, les universitats compten amb un ventall de possibilitats per obtenir finançament a través d'altres fonts privades, com poden ser els contractes amb empreses privades, la realització d'estudis i

consultories, la constitució d'*endowments*, l'establiment de parcs científics i tecnològics, la creació d'empreses derivades (*spin-off*), la celebració de conferències, les aportacions a fons perdut (*match funding*), el mecenatge i la venda de serveis.

Tanmateix, aquestes fonts segueixen estant poc utilitzades. En primer lloc, la manca d'autonomia financera provoca que el percentatge que representen els ingressos per serveis sigui especialment baix en comparació amb altres sistemes. D'altra banda, les aportacions a fons perdut, així com el finançament filantròpic i de mecenatge, són escassos tant a l'Europa continental com a Catalunya. El finançament obtingut a través de individus i exalumnes segueix sent pràcticament inexistent en el sistema universitari públic, a causa d'una manca de cultura de la donació i dels escassos incentius fiscals.

En molts casos, les estructures universitàries per fomentar les captacions de fons encara es troben en estats embrionaris. Segons la *European University Association*, dues de les principals raons per crear entitats legals són potenciar la capacitat i la flexibilitat del sistema de finançament. Així, la EUA destaca que les inadequades estructures i processos de presa de decisions obstaculitzen els esforços de les universitats per diversificar les fonts de finançament. Aquests obstacles van des dels òrgans de govern universitaris, passant per les cadenes de comunicació fins a la distribució de les tasques.

Governança del sistema de finançament

Sembla necessari considerar la creació d'una agència autònoma que assumeixi i canalitzi l'aportació pública a les universitats per a tasques d'ensenyament i recerca. Una entitat d'aquesta naturalesa podria millorar l'estabilitat en el finançament de les universitats i allunyar-lo dels cicles polítics i electorals. Pot ser convenient emular el model de finançament britànic i disposar d'un organisme independent que estableixi el model de finançament i faci la distribució dels fons (HEFCE, 2012).

El disseny institucional d'aquesta agència respondria al concepte *arm's length*. El govern ha de ser l'encarregat de marcar les directrius i les polítiques d'educació superior, mentre que l'agència actuaria com a braç executor encarregat de distribuir l'aportació pública a les universitats. Per a això, són necessàries regles que garanteixin la independència operativa de la institució i l'aplicació de criteris d'excel·lència acadèmica i objectivitat, allunyats de la interferència política o dels interessos particulars.

Aquesta agència hauria de garantir l'estabilitat i la continuïtat d'un model de finançament a mitjà termini i informar el govern sobre aspectes relacionats amb l'ensenyament, la recerca i les necessitats financeres de les universitats. Alhora, s'hauria d'encarregar d'avaluar la qualitat de les institucions d'educació superior que reben finançament públic i exigir-los que rendeixin comptes. L'agència també hauria de ser transparent i rendir comptes de com administra els fons en nom del govern.

Finalitats de l'aportació pública

Seria convenient modificar les subvencions ordinàries destinades a la universitats, tot distingint les lògiques de finançament de les dues grans partides de despesa: docència i recerca.

El finançament per a la docència ha de ser consistent amb el nombre d'estudiants de cada institució (tenint en compte el nombre de crèdits matriculats ponderats mitjançant paràmetres correctors), però també amb el camp d'estudi i amb el perfil dels estudiants (així, el model anglès valora positivament que una universitat aculli alumnat de baix rendiment previ, fet que pot afavorir la inclusió social). El fet de tenir en compte el procés de selecció dels estudiants pot ser útil a l'hora de millorar l'eficàcia dels recursos emprats.

Pel que fa a la recerca, a part de la qualitat valorada a partir de *peer-reviews* periòdiques, cal tenir en compte el volum i el cost relatiu de la recerca en diferents àrees. En aquest

sentit, es pot introduir una partida dedicada al foment de la innovació, la qual tindria en compte la interacció complexa amb la comunitat i les empreses i valoraria les contribucions de les universitats a l'economia i la societat.

Aquestes subvencions ordinàries s'atorgarien a les institucions en forma de subvencions no finalistes, i correspondria a la institució decidir quines són les seves prioritats i gestionar els diners. Les subvencions s'han de lligar a la rendició de comptes a partir d'un contracte que inclogui objectius relacionats amb el nombre d'estudiants, però també amb la quantitat i qualitat de la docència, la recerca i la transferència.

Finalment, l'agència podria assumir també la gestió de les beques salari per als estudiants amb l'objectiu principal de facilitar l'entrada a les universitats a aquells estudiants amb competències adequades i ingressos baixos.

Les principals recomanacions per al sistema de finançament es poden resumir en els apartats següents:

- Assegurar el finançament basal de les universitats públiques per al desenvolupament adequat i amb estàndards europeus de la formació, la recerca i la innovació.
- Basar l'aportació pública al finançament de les universitats en **contractes de confiança**, on es fixin de comú acord, Universitat-Generalitat de Catalunya, a través d'una agència autònoma de finançament, els objectius generals per a cada institució (el Pla estratègic), els recursos que es posaran a disposició de la institució per un període determinat (4 o 5 anys), distribuïts entre el finançament basal (de docència, recerca i transferència) i una part, que ha de ser cada vegada més significativa, vinculada a l'assoliment d'objectius de qualitat en aquella institució. Aquest contracte de confiança ha de ser l'instrument de rendició de comptes de la universitat i ha de considerar resultats (*outputs*) i impactes (*outcomes*).
- Sembla necessari que la governança del sistema de finançament es faci a través d'una **agència autònoma de finançament**, que assumeixi i canalitzi l'aportació pública a les universitats. Caldria garantir la independència operativa i l'aplicació de criteris d'excel·lència acadèmica i objectivitat.
- Reformar l'autonomia institucional de la universitat significa millorar la diversitat d'agents que s'impliquen en el seu finançament. Els ingressos que obté la universitat per mecenatge i patrocini poden incrementar-se amb una fiscalitat diferent, estructures "ad hoc" i una cultura institucional adequada. D'altra banda, l'obtenció de fons per prestació de serveis no directament acadèmics també té un llarg recorregut i pot incrementar el seu pes al finançament global de la institució. El sector privat, les empreses, els particulars han de comprometre's més i millor en el finançament de la universitat, com a peça cabdal del desenvolupament del país.

El sistema d'ajuts als estudiants és dels més allunyats de l'entorn europeu. Mantenir el principi d'igualtat d'oportunitats en l'accés a la universitat és fonamental, més encara en moments com l'actual, de forta recessió econòmica. Per això, cal un disseny acurat d'una política global de beques i ajuts a l'estudi que inclogui beques, beques salari i préstecs que permetin donar diferents modalitats d'ajuts, d'acord amb les característiques socioeconòmiques de les famílies (beques i beques salari), o vinculats a la futura inserció laboral dels titulats (beques salari). En la implantació d'aquesta política, caldrà: un increment significatiu dels fons, un nou repartiment més diferenciat entre aportacions públiques uniformes i aportacions públiques per beques, un pacte Estat-Generalitat per transferir efectivament els recursos i un ampli consens social i institucional per portar-lo a terme.

4.5. Gestió de personal

Els sistemes universitaris i la carrera professional dels acadèmics

Els sistemes universitaris estan sotmesos a la pressió d'un conjunt d'aspectes que, sens dubte, condicionen la manera d'organitzar-se: restriccions financeres, processos de diferenciació en el marc de sistemes d'ensenyament superior massificats, una demanda creixent de rendició de comptes, una gestió més flexible i una creixent cooperació i competència internacional. Tot això té, indubtablement, el seu efecte en el volum, característiques i condicions en les quals desenvolupa la seva activitat el personal de les universitats.

Les característiques de les institucions universitàries fan que desenvolupar una política adequada en la gestió del personal, en particular en el seu professorat, sigui una qüestió clau per al funcionament actual i futur de les universitats.

En aquest sentit, en allò que fa referència a la carrera professional dels acadèmics, es poden assenyalar algunes de les tendències que s'estan produint arreu. Primer, una creixent importància de l'àmbit internacional per als acadèmics i una creixent competència pel talent. Segon, una frontera cada cop més difusa entre les activitats més tradicionals dels acadèmics i l'assumpció d'un rol cada cop més emprenedor, en la mesura que l'obtenció de recursos per a l'activitat d'R+D o el desenvolupament d'activitats que valoritzin la seva recerca és cada cop més rellevant. Tercer, la creació de noves unitats de recerca vinculades més o menys directament a la universitat ha desenvolupat noves formes contractuals que acompanyen la més tradicional carrera acadèmica. Quart, s'observa una necessitat més gran d'alineament de l'activitat acadèmica a l'estratègia de la institució universitària, que fa que prengui una major rellevància el grup enfront de l'acadèmic individual. Cinquè, el control cada cop més gran de l'agenda dels acadèmics per la institució tendeix a limitar la seva llibertat individual tal com s'ha entès fins ara. Per últim, uns esquemes de valoració del professorat uniformes que no distingeixen especialitats i àmbits de docència i recerca, quan per a les carreres tècniques i àmbits més professionalitzadors s'haurien de tenir presents, també, els mèrits professionals. En conjunt, s'observa un procés en el qual el món acadèmic incorpora, cada cop amb més intensitat i en allò que fa referència a les relacions laborals, elements que són més comuns en l'àmbit de les organitzacions que s'acullen al dret privat.

Característiques principals de la promoció acadèmica i la política retributiva

En aquest context la carrera acadèmica tradicionalment ha diferenciat dues etapes: la primera, caracteritzada com a inicial, amb un important procés de selecció i una contractació temporal i, la segona, que comença amb l'accés a posicions permanents.

En aquest marc s'ha tendit a definir tres models dominants: el model *tenure*, el model *survivor* i el model *protective pyramid*.

El primer és el típic dels Estats Units d'Amèrica i es basa en una selecció molt exigent dels que s'acaben de doctorar, als quals s'ofereix contractes temporals que, un cop conclusos i després d'una avaluació, poden assolir una posició permanent (*tenured*). El segon ha estat el predominant a Alemanya fins a principis d'aquest segle. En aquest sistema, els nous doctors s'associaven a la càtedra i després d'un llarg període i successives avaluacions, que incloïen una habilitació, podien passar a obtenir una posició permanent. Finalment, el tercer model és el més típic de països com Espanya, Itàlia i França, on la posició permanent es pot obtenir relativament aviat, afavorida perquè existeixen diferents categories de posicions permanents organitzades jeràrquicament i amb promocions d'unes categories a les altres.

Aquests tres models tradicionals han estat subjectes en aquests darrers anys a un conjunt de modificacions que poden configurar les tendències següents: s'han creat posicions que

han permès endarrerir en el temps les posicions *tenure track* típiques del primer model o les posicions permanents típiques del segon, ha augmentat el percentatge d'acadèmics amb contractes parcials o de durada limitada, s'han introduït mesures per diferenciar les posicions permanents introduint incentius, dins d'aquesta categoria de professors, que n'avaluïn el rendiment i permetin diferenciar-ne la retribució, s'han anat abandonant les tradicionals posicions permanents (el Regne Unit va suprimir el *tenure* a finals de la dècada dels vuitanta del segle passat, a Àustria els professors han deixat de ser funcionaris públics i a Espanya s'ha introduït la figura del professor contractat doctor).

En relació amb la política retributiva hi ha diferències notables entre els països. En uns casos el salari és fixat a nivell nacional i de manera idèntica a totes les institucions, en altres la negociació, tot i que nacional, admet un ampli marge de maniobra en l'àmbit de cada institució. També en determinats casos és la negociació en el si de cada institució la que determina les condicions salarials. En tots els casos, però, hi ha una tendència a individualitzar els salaris i a introduir components retributius vinculats a objectius.

Política de personal acadèmic a Europa

En allò que fa referència a la carrera acadèmica, els experts afirmen que és possible identificar dues grans maneres de dur a terme la política de personal a Europa: d'una banda hi ha països com França, Itàlia i Espanya, on l'Estat, a través de la legislació universitària, juga un paper central determinant les condicions mitjançant les quals es produeix l'accés a la funció docent i investigadora, determinant les càrregues de treball i definint les condicions retributives. Addicionalment, no hi ha distincions entre universitats, el sistema és homogeni, i totes elles formalment fan docència i recerca.

D'altra banda, hi ha altres països que han adoptat un model en el qual les institucions universitàries són molt autònomes, decideixen la seva política de personal i retributiva i defineixen en quines condicions es duu a terme l'activitat docent i de recerca. En aquest model, uns acords nacionals fixen les condicions globals retributives però cada institució pot decidir, dins del marc definit, les condicions laborals i retributives del seu personal docent. Com a resultat, les institucions universitàries són notablement diferents les unes de les altres. El Regne Unit, els Països Baixos, Suècia i Àustria són exemples d'aquest model d'universitat.

Una síntesi dels procediments duts a terme a les universitats europees en relació amb la política de personal es pot veure en el document de la EUA, *University Autonomy in Europe I*. En aquest estudi la política de personal s'analitza des de diferents punts de vista: la selecció del personal acadèmic, el caràcter de funcionari públic o no del personal acadèmic i els salaris. El punt de partida és que un dels aspectes més rellevants que defineixen el grau d'autonomia d'una institució és la seva capacitat per seleccionar el seu personal, acadèmic i no acadèmic, i determinar les seves condicions de treball i retributives. Mes enllà del fet que les universitats en una gran majoria de països contracten i retribueixen directament el seu professorat, s'observa que la presència del govern del país en la determinació de les condicions retributives o en les condicions d'accés a l'activitat docent és encara relativament elevada, tot i que en els països en què s'han fet reformes en aquest aspecte s'observa també una major presència de la universitat, tant en la selecció com en la fixació de les condicions retributives i laborals en general. Pel que fa, en canvi, a l'estatut del personal acadèmic s'observa una tendència a reduir la presència de funcionaris públics, que són substituïts per formes més flexibles de contractació.

Política de personal acadèmic i d'administració i serveis a Espanya i Catalunya

A Espanya existeix una extensa normativa bàsica reguladora i un nombre elevat de categories de personal docent i d'administració i serveis. Tanmateix, les universitats disposen d'un marge d'actuació relativament reduït per contractar, promoure i fixar les condicions retributives del seu personal docent i administratiu.

Actualment conviuen dues vies per accedir a la carrera acadèmica, la funcional, més arrelada, i la contractual, més incipient. Tot i que es podria dir que, en general, s'està avançant vers l'homologació amb el model europeu, introduint figures contractuals on els mèrits i la major flexibilitat tenen més presència, s'ha detectat que la introducció d'un procés d'acreditació externa, que té com a objectiu establir el llindar inferior dels mèrits per accedir a la carrera professional, ha estat entesa, en moltes universitats, com una selecció externa. Això ha portat a un desistiment de la política de professorat per part d'un nombre significatiu d'universitats.

A Catalunya el personal acadèmic té avui majoritàriament el caràcter de funcionari públic, amb unes condicions laborals i retributives essencialment fixades des de l'Administració central.

Així mateix a Catalunya, com a Espanya, es preveu que en els propers 10 anys un terç del professorat permanent es jubilarà, i això justifica més que mai que s'estigui desplegant, en aquest àmbit, una política de personal acadèmic pròpia per part de les universitats i amb la col·laboració de la Generalitat.

PDI a les universitats públiques catalanes

Catedràtics i titulars d'universitat i escola universitària: 6.263.
Professors permanents amb contracte laboral, catedràtics i agregats: 814.
Col·laboradors permanents: 430.
Contractes temporals: 748 lectors, 31 col·laboradors temporals, 7.060 associats de diferents tipus i 818 emèrits, visitants i altres tipus de professor.
Investigadors postdoctorals amb finançaments de la Generalitat, de l'Estat, de la UE i de les mateixes universitats: 1.009 (curs 2009-2010).

Font: Uneix, curs 2010-2011

L'autonomia universitària i la política de personal

És un fet assumit que l'indicador més significatiu de l'autonomia d'una universitat és el que es refereix a les decisions sobre les polítiques de personal. Sense cap mena de dubte, el valor d'una institució universitària rau en el seu personal docent, investigador i de suport tècnic i administratiu que duu a terme les diferents activitats que desenvolupa la institució.

En l'àmbit de polítiques de personal s'han identificat aspectes a millorar en:

Selecció, formació i desenvolupament del professorat. Es considera que un dels problemes significatius de la universitat rau en la selecció, formació i desenvolupament del professorat, tant per una deficiència en la competitivitat interna i la dificultat d'atraure talent extern com per la mancança de actuacions adients a les necessitats actuals dels docents i investigadors.

Selecció, formació i desenvolupament del personal d'administració i serveis. S'identifica un problema en la selecció i promoció del personal pel fet de seleccionar perfils molt generalistes i més orientats a l'administració, sense tenir en compte la complexitat i especialització dels serveis que ha de donar la universitat, on la recerca i la innovació juguen un paper cabdal. També es detecta una manca de participació, dels responsables directes dels resultats de la institució en formació, recerca i innovació, en la selecció i promoció del personal d'administració i serveis que juga un paper cabdal en la bona execució de les funcions de la universitat.

Estructura interna. Possible desequilibri en l'estructura interna pel que fa a les diferents tipologies o perfils professionals. Les noves necessitats de suport a la docència i a la recerca reclamen un personal tècnic qualificat que col·labori amb docents i investigadors.

Per això cal que la universitat assumeixi, dissenyi i posi en pràctica una política general de personal que consideri aspectes bàsics com la selecció, la formació i el desenvolupament professional basat en el reconeixement i la incentivació, així com distingir amb claredat les funcions, tant generals com particulars, atribuïbles als dos grans col·lectius: el personal docent i investigador i el personal d'administració i serveis.

Pel que fa al professorat i al personal d'administració i serveis, es recomana:

- Donar més impuls a una política pròpia per a l'accés del professorat i millorar la pràctica actual de selecció que, tot i estar basada en mèrits i capacitats, ha de orientar-se cap a una major obertura externa, un augment de la competitivitat interna i una estratègia per a la internacionalització.
- Generalitzar la via contractual per a les noves posicions permanents a la universitat, cosa que hauria de permetre anar reduint progressivament la presència dels funcionaris públics en el conjunt del personal de les universitats catalanes. Alhora, per tal de garantir la mobilitat del personal, vetllar perquè el pes de les posicions permanents a la universitat no superi, en equivalent a temps complet, el 50% del total del professorat de la institució.
- Garantir, per tal d'assolir els objectius assenyalats, que totes les convocatòries corresponents a la contractació de personal acadèmic amb contracte temporal o permanent i la contractació de personal administratiu i de serveis d'alt nivell es publiquin a nivell nacional i internacional i es constitueixin comitès de selecció, en els quals haurien de participar membres externs a la universitat.
- Establir, com han fet les universitats més destacades d'Europa i Amèrica, que les universitats no puguin contractar els seus propis doctors abans que transcorrin entre 3 i 5 anys des de l'obtenció del doctorat. Això hauria de permetre crear un mercat més obert de contractació dels joves doctors i reduir l'endogàmia.
- Promoure l'establiment de polítiques, pròpies i del sistema, que afavoreixin la mobilitat i la formació postdoctoral com a etapa preliminar a l'inici d'una trajectòria de vinculació permanent docent i investigadora a la universitat.
- Definir, un itinerari acadèmic, a mode de *tenure track*, de entre 6 i 8 anys amb una avaluació a la meitat del període i a la seva finalització, que hauria de determinar si el candidat passa a tenir una posició permanent a la universitat o si, per contra, se'n desvincula, mitjançant un procediment clarament definit que inclogui l'avaluació per part d'experts externs.
- Les avaluacions que es realitzin han de tenir presents els diferents àmbits d'activitat del personal acadèmic: l'activitat de la recerca, la qualitat docent i l'experiència professional, si s'escau.
- Juntament amb la capacitat de la universitat de contractar el seu personal, les universitats haurien de tenir també la capacitat d'avaluar-lo i, per tant, remoure'l, establir les condicions per a la seva promoció, negociar-ne les condicions salarials i definir la naturalesa de les seves condicions de treball.
- En el cas del personal d'administració i serveis, i atès que es consolida la tendència a la professionalització com a conseqüència de noves necessitats que reclamen altes competències tècniques, es recomana: millorar els processos de contractació, consolidar aquells perfils que responguin a necessitats tècniques i millorar la qualificació del personal d'administració i serveis d'alt nivell. Així les competències i els coneixements han de prevaler sobre l'antiguitat per ocupar un lloc de treball que demani unes competències específiques.
- Així mateix, caldria promoure, pel que fa al personal d'administració i serveis, l'establiment de polítiques, pròpies i del sistema, que afavoreixin la mobilitat en el si del sistema universitari català. A més, cal incentivar la professionalització de la gestió universitària amb programes de formació i de desenvolupament professional, incentius i mecanismes adients.

- Incloure noves figures de tècnics de suport a la docència i reforçar les figures de tècnics de suport de la recerca i establir els mecanismes adequats per a la valoració del perfil i de l'acompliment professional que permeti una mobilitat interna basada en criteris de idoneïtat i competència.
- Promoure amb més intensitat les figures de professors associats, visitants i convidats a temps parcial per facilitar la incorporació de professionals en actiu en la docència universitària i, alhora, facilitar que professors en actiu puguin treballar en empreses, institucions o crear la seva pròpia empresa derivada (*spin-off*).

4.6. El paper dels governs: Europa, Espanya, Catalunya

Els rectors de les universitats europees van signar a Bolonya la *Magna Charta Universitatum* el 1988. La Universitat de Barcelona en fou una de les promotores, i va ser signada per les diferents universitats catalanes en els anys successius. En aquesta Carta es declara la llibertat d'investigació i ensenyament, i de selecció de professorat, donant garanties als estudiants i promovent l'intercanvi entre les universitats. El mateix any la Unió Europea va crear el programa Erasmus, d'intercanvi d'estudiants i professorat per a totes les universitats europees.

El 25 de maig de 1998 es va signar la Declaració de la Sorbona en una reunió de ministres d'educació, ampliada el 19 de juny de 1999 a Bolonya, que crea l'espai europeu d'educació superior (EEES). La finalitat era recuperar la iniciativa perduda per les universitats europees enfront dels EUA i la creixent pressió de les asiàtiques. L'objectiu és fer les universitats més competitives, i atractives per als estudiants extracomunitaris, unificar els ensenyaments amb l'*European Credit Transfer System* (ECTS), amb els tres cicles: grau, postgrau o màster i doctorat, i facilitar així el reconeixement de titulacions, la mobilitat i l'assegurament de la qualitat. Posteriorment es crea, en reunions bianuals dels ministres, l'ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education).

Pel que fa a la recerca s'han creat els programes marc de recerca i desenvolupament, i el 2007 el Consell Europeu de Recerca (European Research Council, ERC), per fomentar la recerca de qualitat a Europa, i ara s'està discutint l'estratègia de l'Horitzó 2020.

A més, la Unió Europea marca línies estratègiques assenyalant, per exemple, la importància de la recerca aplicada, de la innovació, de la relació universitat-empresa, la diversificació de les fonts de finançament, el compromís social de la universitat, el *life-long-learning*. Tot això donant directrius generals per tal que l'ampli ventall de sistemes i de funcionament de les universitats europees convergeixi en uns punts clau per al creixement d'Europa.

Les institucions europees no entren en detalls de governança, gestió i finançament de les universitats en si. El seu paper és ser garants de la seva autonomia i qualitat, donar directrius per a la millora contínua i facilitar l'intercanvi i mobilitat i l'obtenció de recursos.

El Govern i el sistema universitari català han apostat per l'espai europeu d'educació superior i l'espai europeu de recerca (EEES i EER), el pla de Bolonya, l'estructura dels estudis de grau, màster i doctorat, l'assegurament de la qualitat de l'educació superior, la mobilitat lliure i convalidació automàtica de títols, la potenciació de la recerca de qualitat que es fa a les diferents regions europees (ERC, programes marc), i que les universitats europees convergeixin en punts importants per al creixement d'Europa.

Les millors pràctiques de les universitats europees i l'anàlisi dels diferents models de governança europeus han de ser referents a Catalunya.

Actualment l'ensenyament superior està transferit a les comunitats autònomes, però l'Estat té moltes competències, algunes en exclusiva i d'altres compartides.

L'Estat participa en els debats i en la preparació dels acords que els ministres prenen cada dos anys a través del Bolonya Follow Up Group (BFUG). En aquests debats no hi han participat gaire les comunitats autònomes, cosa que no ha afavorit la necessària implicació d'aquestes per enriquir les aportacions de l'Estat a la construcció de l'EEES i l'EER. Un cop presos els acords, el Govern de l'Estat ha legislat d'acord amb la interpretació que ha fet dels compromisos adquirits pels ministres.

És imprescindible que el Govern de l'Estat revisi i flexibilitzi la legislació estatal sobre universitats i recerca per tal de permetre canvis positius i en la línia dels europeus en els models de governança.

El model estatal d'universitats i de ciència és massa rígid pel que fa a la política de personal, fonamentalment basat en els cossos de funcionaris, cosa que dificulta la innovació en governança universitària, i per tant futurs canvis legislatius haurien de possibilitar alternatives laborals en totes les categories de personal universitari.

Un dels compromisos adquirits en la construcció de l'EEES és l'assegurament extern de la qualitat de l'ensenyament superior mitjançant agències independents que han de ser avaluades regularment d'acord amb els estàndards europeus. Els estats han de regular internament el mecanisme per demostrar que es compleixen els estàndards. A més, el seu compliment és imprescindible per poder ser membre de l'European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) i del registre europeu d'agències European Quality Assurance Register of Higher Education (EQAR). Segons aquests estàndards, les agències externes d'assegurament de la qualitat s'han de sotmetre regularment a una avaluació internacional. Aquest és el cas, per exemple de l'AQU a Catalunya, que ha estat avaluada el 2007 i el 2012.

El Govern de l'Estat ha de convocar de manera competitiva programes de recerca finançats i facilitar la coordinació entre les universitats espanyoles.

En relació amb les universitats catalanes, el full de ruta de la Generalitat de Catalunya ha de ser exercir les competències fixades en l'article 172 de l'Estatut d'autonomia de Catalunya de 2006 (EAC).

A més, l'article 111 de l'EAC defineix el caràcter compartit d'algunes competències de la Generalitat, en els termes següents:

“En les matèries que l'Estatut atribueix a la Generalitat de forma compartida amb l'Estat, correspon a la Generalitat la potestat legislativa, la potestat reglamentària i la funció executiva, en el marc de les bases que fixi l'Estat.

En l'exercici d'aquestes competències, la Generalitat pot establir polítiques pròpies, i el Parlament ha de desplegar i concretar per mitjà d'una llei les dites disposicions bàsiques”.

Estatut d'autonomia de Catalunya de 2006 - Article 172. Universitats.

1. Correspon a la Generalitat, en matèria d'ensenyament universitari, sens perjudici de l'autonomia universitària, la competència exclusiva sobre:
 - a. La programació i la coordinació del sistema universitari català, en el marc de la coordinació general.
 - b. Les decisions de creació d'universitats públiques i l'autorització de les privades.
 - c. L'aprovació dels estatuts de les universitats públiques i de les normes d'organització i funcionament de les universitats privades.
 - d. La coordinació dels procediments d'accés a les universitats.
 - e. El marc jurídic dels títols propis de les universitats, d'acord amb el principi d'autonomia universitària.
 - f. El finançament propi de les universitats i, si escau, la gestió dels fons estatals en matèria d'ensenyament universitari.
 - g. La regulació i la gestió del sistema propi de beques i ajuts a la formació universitària i, si escau, la regulació i la gestió dels fons estatals en aquesta matèria.
 - h. El règim retributiu del personal docent i investigador contractat de les universitats i l'establiment de les retribucions addicionals del personal docent funcionari.
2. Correspon a la Generalitat, en matèria d'ensenyament universitari, sens perjudici de l'autonomia universitària, la competència compartida sobre tot allò a què no fa referència l'apartat 1, que inclou en tot cas:
 - a. La regulació dels requisits per a la creació i el reconeixement d'universitats i centres universitaris i l'adscripció d'aquests centres a les universitats.
 - b. El règim jurídic de l'organització i el funcionament de les universitats públiques, incloent-hi els òrgans de govern i de representació.
 - c. L'adscripció i la desadscripció de centres docents públics o privats per a impartir títols universitaris oficials i la creació, la modificació i la supressió de centres universitaris en universitats públiques, i també el reconeixement d'aquests centres en universitats privades i la implantació i la supressió d'ensenyaments.
 - d. La regulació del règim d'accés a les universitats.
 - e. La regulació del règim del professorat docent i investigador contractat i funcionari.
 - f. L'avaluació i el garantiment de la qualitat i de l'excel·lència de l'ensenyament universitari, i també del personal docent i investigador.
3. La competència executiva sobre l'expedició dels títols universitaris oficials.

Igualment, pel que fa a la **recerca**, el full de ruta de la Generalitat ha de ser exercir les competències que li són fixades en l'article 158 de l'Estatut d'autonomia de Catalunya.

El Govern té, doncs, un paper molt important per ajudar a l'eficiència del sistema universitari català i la millora global i de cada universitat, actuant unes vegades d'impulsor, altres de catalitzador (mapa de titulacions, especialització de les universitats, ubicació equilibrada de centres de recerca, evitar duplicitats i ineficiències, facilitar títols conjunts, circulació de professors, investigadors i alumnes, eines de gestió compartides, consorcis de serveis, l'equilibri territorial i social, etc.). Tot això, respectant l'autonomia de les universitats, a qui els ha d'exigir rendicions de comptes.

Estatut d'autonomia de Catalunya de 2006.
Article 158. Recerca, desenvolupament i innovació.

1. Correspon a la Generalitat, en matèria de recerca científica i tècnica, la competència exclusiva amb relació als centres i les estructures de recerca de la Generalitat i als projectes que aquesta finança, que inclou en tot cas:
 - a. L'establiment de línies pròpies de recerca i el seguiment, el control i l'avaluació dels projectes.
 - b. L'organització, el règim de funcionament, el control, el seguiment i l'acreditació dels centres i les estructures situats a Catalunya.
 - c. La regulació i la gestió de les beques i dels ajuts convocats i finançats per la Generalitat.
 - d. La regulació i la formació professional del personal investigador i de suport a la recerca.
 - e. La difusió de la ciència i la transferència de resultats.
2. Correspon a la Generalitat la competència compartida sobre la coordinació dels centres i les estructures de recerca de Catalunya.
3. Els criteris de col·laboració entre l'Estat i la Generalitat en matèria de política de recerca, desenvolupament i innovació s'han de fixar en el marc del que estableix el títol V. Així mateix, s'han d'establir els sistemes de participació de la Generalitat en la fixació de les polítiques que afectin aquestes matèries en l'àmbit de la Unió Europea i en altres organismes i institucions internacionals.

D'acord amb aquestes premisses, es fan un conjunt de recomanacions:

- El Govern ha de promoure l'excel·lència i la funció social de les universitats públiques. Ha de vetllar per la igualtat d'oportunitats dels estudiants i establir els mecanismes de finançament a través de l'agència autònoma de finançament, que permeti l'incentiu per a la millora, d'acord amb els resultats assolits per cada universitat.
- El Govern, a través del Consell Interuniversitari de Catalunya, ha de vetllar per la cooperació de totes les universitats, cercant l'eficiència i les màximes sinergies entre les universitats catalanes, l'equitat en l'accés a la universitat dels estudiants, les ofertes interuniversitàries, la interacció entre les universitats i els altres agents (ensenyament no universitari, món de l'empresa, món de la cultura, del treball, etc.)
- El Govern ha d'acordar els contractes de confiança amb les universitats, impulsar la recerca amb convocatòries competitives finançades, dirigides al Pla de recerca que estableix les prioritats per a Catalunya, i també la recerca no dirigida, i establir polítiques de millora contínua de la qualitat de la docència i de la recerca i el foment de les titulacions que més necessita Catalunya per al seu desenvolupament.
- El Govern ha de nomenar en un nou model de governança els càrrecs corresponents que s'especifiquen en l'apartat d'Òrgans de govern, on el president del Patronat de la Universitat esdevindria en cada cas l'interlocutor entre el Govern i la universitat.
- Atesa la importància de les universitats i de la recerca per al país, i més en moments de crisi, el Govern de la Generalitat hauria de tenir un Departament d'Universitats i Recerca.

4.7. Relacions entre universitats i amb la societat: el sistema universitari de Catalunya

El sistema universitari de Catalunya ha anat consolidant en els darrers trenta anys un perfil propi i diferenciat de la resta de l'Estat i, alhora, les seves universitats s'han situat al capdavant de l'Estat en els àmbits de formació, recerca científica i transferència de coneixements (vegeu, per exemple, l'estudi *Impactes de les universitats públiques catalanes a la societat*, ACUP 2011).

El preàmbul de la Llei d'universitats de Catalunya (2003)

"En la tasca d'afrontar les noves realitats, aquesta Llei es fonamenta en tres premisses bàsiques. En primer lloc, en l'existència d'una realitat universitària catalana, hereva d'una tradició intel·lectual, educativa i científica que ens és pròpia i que anomenem "sistema universitari de Catalunya". En segon lloc, en la voluntat d'aquesta realitat d'integrar-se plenament en l'espai europeu d'ensenyament superior i d'assolir un paper protagonista en la seva construcció. Finalment, en l'excel·lència com a instrument indispensable de progrés en tots els àmbits de l'activitat universitària i, en particular, en la docència, en la recerca i en la transferència de tecnologia i de coneixements".

I tot seguit afirma: "L'ordenació del sistema universitari de Catalunya es fonamenta en els principis següents: (...) e) La coordinació entre les universitats del sistema universitari de Catalunya, que, tot i respectant-ne la diversitat i l'equilibri territorial, garanteixi l'eficàcia i l'eficiència en la gestió dels recursos públics".

En l'àmbit de la cooperació entre les universitats i de la construcció d'unes estructures universitàries pròpies a Catalunya, s'han creat diversos organismes i entitats que promouen la col·laboració interuniversitària i la gestió de serveis comuns:

- El mateix Consell Interuniversitari de Catalunya (CIC), com a òrgan de coordinació del sistema universitari de Catalunya i de consulta i assessorament del Govern de la Generalitat en matèria d'universitats.
- L'Oficina d'Orientació per a l'Accés a la Universitat i l'Oficina d'Organització de Proves d'Accés a la Universitat.
- L'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU), en l'àmbit de l'avaluació i l'assegurament de la qualitat universitària.
- El Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya (CBUC).
- El Centre de Supercomputació de Catalunya, avui dia Centre de Serveis Científics i Acadèmics de Catalunya (CESCA).
- L'Agència de Gestió d'Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR).
- La Institució CERCA, en l'àmbit de la coordinació dels instituts i centres de recerca de Catalunya.
- La Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats (ICREA).

A més d'aquest conjunt d'entitats, les universitats públiques de Catalunya s'han agrupat creant l'Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP).

Hi ha també força exemples de títols compartits, els Campus d'Excel·lència promoguts per diverses universitats, instituts de recerca mixtos i d'altres entitats participades per diverses universitats.

Aquest conjunt d'ens i iniciatives de molt diferent naturalesa han vertebrat i intensificat les relacions entre Govern, universitat i societat. Ara cal, però, al nostre parer, crear mecanismes de major integració i coordinació, no tant per generar noves entitats, sinó més aviat per garantir la necessària incardinació de les existents sota un paraigua comú que guanyi en economies d'escala i en focalització als objectius del conjunt del sistema universitari català.

El sistema universitari de Catalunya

"A hores d'ara, cadascuna de les universitats té el seu propi perfil, els seus objectius i la seva estratègia singularitzada per tal d'assolir-los. Nogensmenys, també és evident que només una estratègia col·lectiva i cooperativa pot permetre dur a terme canvis amb vocació de durar, amb projecció internacional i impacte universitari efectiu".

I manifesta també: (...) el concepte de la Universitat de Catalunya com un sistema universitari cohesionat, equilibrat territorialment, coordinat, amb projecció comuna i amb perfils institucionals singulars i complementaris (...) "ferma voluntat de construir un sistema universitari que potencia els projectes col·laboratius en formació, en recerca i en transferència de coneixements a la societat. Un model de reagrupament que afavoreix les sinergies, les economies d'escala, la cerca d'estàndards i l'esforç de col·laboració i cooperació. A partir d'ara, les universitats catalanes volen treballar de forma més coordinada i desenvolupar aliances estratègiques per millorar la tasca de les universitats, en particular, i del sistema, en conjunt (i construir) el sistema universitari i de recerca de referència al sud d'Europa".

Font: Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya (ACUP, 2008)

Per tant, una primera conclusió és que el sistema universitari català, alhora que s'expandia, s'ha dotat en els darrers trenta anys d'instruments per a la cooperació interuniversitària i per a la gestió de determinats serveis comuns; al mateix temps, però, la col·laboració entre

universitats encara és feble i l'orientació per consorciar i mancomunar serveis encara és incipient i té un llarg camí a recórrer. Cal esmentar que tant l'actual sistema de finançament com el conjunt d'incentius del sistema universitari no promouen suficientment la col·laboració i la cooperació entre les institucions universitàries.

Les relacions i la cooperació entre universitats tenen un seguit de raons de ser i de finalitats que les fan necessàries; entre d'altres, podem esmentar:

- Millora de l'activitat acadèmica i major impacte social, econòmic i cultural.
- Economies d'escala.
- Eficàcia i eficiència en la gestió de serveis.
- Visibilitat a nivell internacional.
- Infraestructures comunes de país.

La Ponència creu necessari afavorir les relacions entre les universitats amb recomanacions com les següents:

- Reforçar els vincles, desenvolupar aliances per vertebrar més i millor el conjunt d'actors que conformen el sistema universitari de Catalunya, per coordinar millor les estratègies internes i visibilitzar més i millor la presència del sistema universitari de Catalunya arreu del món.
- Afavorir l'especialització i la singularització de l'oferta acadèmica de les universitats en el marc d'un sistema universitari coherent de país.
- Fomentar en l'àmbit de la formació ofertes conjuntes i complementàries (títols conjunts, formació contínua col·laborativa, formació virtual i semipresencial conjunta i en col·laboració amb la UOC).
- Impulsar la recerca col·laborativa entre universitats i d'aquestes amb els centres de recerca i les empreses (línies de recerca conjuntes, infraestructures tecnològiques i científiques consorciades, serveis de suport a la recerca conjunts).
- Promoure serveis universitaris consorciats (TIC, informàtica, compres agregades, publicacions, serveis lingüístics, cooperació per al desenvolupament, esports, gabinets d'estudis i documentació, gestió interna, etc.) per obtenir economies d'escala i guanyar en eficiència i eficàcia.
- Fomentar que el model de finançament universitari inclogui línies de finançament específiques per a la col·laboració interuniversitària, així com incentius que afavoreixin la col·laboració del sistema.
- Millorar la qualitat, potència i prestigi de les universitats catalanes dins del sistema universitari català, fent sinergies entre elles, establint la seva complementarietat en el sistema, promovent l'especialització excel·lent i competitiva a nivell global i facilitant la mobilitat d'alumnes, PDI i PAS, i promovent l'equilibri territorial dins del sistema.

Pel que respecta a la relació de les universitats amb la societat, també cal fer un diagnòstic dual de la situació actual. D'una banda, les universitats catalanes han estat cada cop més obertes a les necessitats i a les demandes socials. En són bona mostra l'oferta de plans d'estudi adaptats a les noves realitats socials, econòmiques i culturals (medi ambient, biotecnologia, gestió empresarial, nanotecnologies, TIC, humanitats, estudis asiàtics, gestió cultural, etc.), la consolidació de grups, centres i instituts de recerca bàsica o orientada o la constitució de parcs científics i tecnològics. D'altra banda, però, es manté una certa introspecció i manca de permeabilitat amb la societat a l'hora de dissenyar i implementar les activitats acadèmiques tradicionals (plans d'estudi, línies de recerca, política de professorat,

dinàmiques departamentals al si de les universitats, dinàmiques dels òrgans de govern a vegades orientades en funció d'interessos corporatius o estamentals). En aquest sentit, cal continuar fent un esforç de major connexió, transparència i resposta a les necessitats de la societat.

La participació de la societat en el govern de la universitat s'hauria de reorientar i fer més visible, reconeixent un paper més intens a la participació social en els òrgans centrals de govern de la universitat, però també en els òrgans de direcció de les unitats bàsiques de la universitat, bé sigui creant nous consells consultius, bé sigui integrant-los en les actuals estructures, que permetin un diàleg permanent entre societat i universitat i professió/disciplina (vegeu també l'apartat 4.3. Organització interna).

En aquest apartat es fan recomanacions específiques per millorar aquesta permeabilitat i col·laboració de les universitats amb la societat des de la perspectiva de les activitats acadèmiques (formació, recerca i transferència de coneixements):

- Treballar més intensament per racionalitzar el mapa universitari de Catalunya en docència i recerca, fent compatible la funció social de la universitat i l'excel·lència.
- Fomentar la rendició de comptes sistemàtica de les universitats a la societat i a les institucions representatives (control i rendició de comptes sistemàtica de les universitats i del conjunt del sistema), establint indicadors i facilitant de forma permanent dades del sistema de recerca i d'innovació conjuntament amb el món econòmic, social i cultural.
- Crear plataformes de col·laboració i anàlisi permanent entre les institucions i governs territorials (Generalitat i ens locals), les empreses i les universitats, que vetllin per la consolidació d'una societat i una economia intensives en coneixement.
- Reforçar la constitució d'associacions d'antics alumnes (*alumni*) a totes les universitats per intensificar els vincles entre universitat, exalumnes i societat.
- Promoure, així mateix, accions de patrocini i mecenatge i una major contribució social i empresarial al finançament universitari, com també la interacció entre les institucions locals i regionals (ajuntaments, diputacions) i les universitats i el seu territori, implicant-los en el seu funcionament, millora i sostenibilitat.

Aquest conjunt de recomanacions no pretén ser una llista exhaustiva de les diverses formes de vertebració universitat-societat, sinó algunes de les més significatives que poden contribuir a fer més permeable i permanent en el temps la relació entre universitat i societat.

5. La sortida de la crisi: el paper de la universitat en el canvi del sistema productiu

En diversos apartats d'aquest estudi s'ha posat de manifest la contribució de les universitats al desenvolupament econòmic i social del país (ACUP, 2011) (Fundación CyD, 2008-2011).

En el context actual de forta recessió econòmica, amb nivells d'atur molt elevats i que colpeja encara amb més contundència la població jove, és més necessari que mai significar el paper que el conjunt del sistema universitari pot aportar en un moment tan delicat com el que estem vivint.

Tots els analistes coincideixen que la sortida de la crisi al nostre país passa, entre d'altres, pel canvi en el model econòmic en què s'ha basat la nostra economia en els darrers decennis, apostant amb força per sectors estratègics d'alt valor afegit, per la innovació, per la captació i retenció del talent, per la internacionalització de les empreses, per la recerca i la formació d'un capital humà en clau de futur, per l'emprenedoria i per la generació de noves activitats econòmiques d'alt valor tecnològic.

Al nostre parer, el canvi de model del sistema productiu ni és fàcil ni es fa a curt termini. Cal determinació, recursos i implicació del conjunt d'agents que hi poden intervenir. I en aquest trajecte la universitat ni vol ni es pot quedar al marge.

L'agenda per a la transformació del model productiu hauria d'atendre tres requisits previs:

- Una més gran coordinació governamental (Catalunya, Espanya, Europa) de les polítiques d'educació superior, recerca, innovació, emprenedoria, internacionalització i desenvolupament econòmic i social i una estabilitat en el desplegament de les polítiques governamentals.
- Una major implicació efectiva del sector productiu del país en l'aposta per l'R+D, per la innovació, pel talent i per la col·laboració directa i real en el sistema universitari i de recerca a casa nostra.
- Una prioritització en els pressupostos públics i privats a les activitats de formació del capital humà, a la recerca i a la innovació, a l'emprenedoria i a la internacionalització.

En aquest context, la universitat pot esdevenir una peça angular significativa per a la sortida de la crisi i té també un conjunt de tasques en les quals pot aprofundir per generar una agenda comuna Universitat-sector econòmic-Administració.

Des del punt de vista de la universitat, les recomanacions que es proposen en aquest àmbit són les següents:

- Fomentar instruments i mecanismes conjunts per impulsar la transferència de tecnologia i coneixements a les empreses i al teixit econòmic i institucional (oficina de gestió integrada de TT, patents i *spin-off*, plataformes tecnològiques, servei conjunt de valorització de la recerca).
- Afavorir una projecció internacional conjunta i uns serveis de gestió de la mobilitat i les aliances conjunts (sistema universitari i de recerca de referència al sud d'Europa).

- Afavorir la transferència de coneixements i de tecnologia, i la col·laboració entre món econòmic i món acadèmic, mitjançant serveis col·laboratius (centres tecnològics, parcs científics, Campus d'Excel·lència Internacionals, consorci de transferència de coneixements).
- Aprofitar les pràctiques curriculars per vincular de forma decidida el teixit econòmic i productiu amb la docència universitària.
- Promoure, en l'àmbit del sistema universitari de Catalunya, però també a cada universitat, entitats especialitzades a potenciar la incorporació efectiva dels titulats en el mercat de treball i que actuïn com a veritables agents d'intermediació laboral.
- Intensificar les iniciatives que s'han endegat, com ara els doctorats industrials, els serveis d'emprenedoria, les actuacions d'impuls a les *spin-offs* i *start-ups*, la valorització dels resultats de la recerca.

Per últim, però no menys important, l'aposta per la internacionalització és una peça clau per a la sortida de la crisi, això no és nou. Passar de la internacionalització a la globalització vol dir entendre la internacionalització com la integració a escala global. Significa situar la diversitat del sistema universitari com a nodes de coneixement en els seus camps d'especialització en el context mundial. Significa preparar també els joves titulats per treballar en un món global on les fronteres nacionals es dilueixen i la captació de talent esdevé un actiu fonamental per als països que volen millorar els seus estàndards de competitivitat i també de benestar social.

6. Fixar una estratègia d'implementació global

La Ponència és conscient, en elaborar aquest estudi, que algunes de les recomanacions proposades no són possibles en el marc normatiu actual, però això no ha de ser un obstacle insalvable per empènyer amb força el canvi i la modernització universitària. Algunes de les recomanacions proposades formen part ja de l'experiència i iniciatives que s'han implantat en algunes universitats. És millor aprendre dels èxits propers i coneguts.

En una etapa de recessió econòmica com l'actual, és probable que surtin veus que diguin que sense recursos no es pot implantar una reforma d'aquestes característiques. No som d'aquesta opinió. Els canvis en la governança universitària són urgents i requereixen empena i valentia per situar el nostre sistema universitari en les millors condicions per afrontar els reptes que suposa la plena incorporació a la societat del coneixement.

Ens plantegem un conjunt de reformes per ser implementades en els anys vinents. Però no cal esperar, ni podem esperar gaire temps per veure el sistema universitari que volem. Per això, bona part de les reformes i recomanacions que es plantegen poden implementar-se a curt termini. Per aconseguir-ho cal determinació, coratge i consens.

Determinació i coratge són essencials per implantar reformes ambicioses. Però és primordial aprendre i escoltar per portar-les a terme. La transparència en el procés i la comunicació de la proposta són garantia d'èxit en la seva implementació.

El consens en una reforma d'ampli abast és desitjable i necessari. La Ponència vol posar de manifest la necessitat d'implicar les forces polítiques, els agents socials, les universitats, els professors, els estudiants, el personal d'administració i serveis i, de fet, el conjunt de la societat. Només una cultura de major col·laboració dels agents clau permetrà fomentar la modernització de la universitat catalana.

La major part de les recomanacions i reformes proposades poden implantar-se sense necessitat de modificar el marc normatiu estatal. El canvi en la forma d'elegir el rector és fonamental i per implantar-lo cal una modificació de la LOMLOU. Però no és l'únic canvi, ni totes les altres reformes poden i s'han de supeditar a aquest.

Som del parer que s'ha d'explorar a fons la possibilitat d'implantar un programa de reformes que sigui voluntari per a les universitats. No cal una única forma d'actuar, ni un sol sistema de governança. Els estímuls per al canvi són fonamentals, però en la implantació d'un nou sistema hi haurien de tenir cabuda universitats que segueixen com ara i d'altres que apostin per aquesta nova forma.

Fer possible els canvis proposats i poder-los implantar requereix fixar una estratègia que passa per desenvolupar en paral·lel grans àmbits d'actuació:

- El primer no és normatiu i passa per pensar d'una forma diferent les relacions entre la universitat i el Govern de la Generalitat. El **contracte de confiança** és l'instrument que hauria de plasmar aquesta relació de confiança. La Generalitat hauria d'impulsar la creació d'una Agència de Finançament Universitari i assignar els recursos d'una forma global, primant la consecució d'objectius de qualitat i el compromís de la universitat de portar a terme les reformes essencials per al desenvolupament de la seva estratègia. Els mecanismes de recompensa han de ser fonamentals. L'avaluació i la rendició de comptes són peces clau d'aquest sistema.

- El segon fa referència a la **contractació de personal**. En els propers 10 anys es jubilarà un terç del professorat permanent de les universitats. Aquesta és també una oportunitat única per realitzar canvis profunds. Generalitzar una via contractual, enfront de la funcionarial, amb processos més oberts i internacionals, cercant els acadèmics més destacats, suposarà un canvi de gran transcendència. Les vies explorades a Catalunya, encara que de forma molt incipient, en són una bona mostra.
- El tercer passa per la **simplificació de les estructures internes** de la universitat. Totes les mesures proposades a l'apartat 4.3 poden implementar-se i només cal la modificació dels estatuts de les universitats. Però per fer-ho, no se'ns escapa, la voluntat del rector o rectora i del seu equip no són suficients. Els estatuts els modifica el Claustre i aquí el rector, amb la composició actual, no pot assegurar majories suficients. Caldrà un ampli acord per portar a terme una reforma profunda en la governança interna i només aquelles universitats disposades a fer un gran exercici de responsabilitat i coratge podran dur-ho a terme. Aquí l'estímul del Govern i el suport dels agents clau seran fonamentals.
- I, per últim, per afrontar el canvi que proposem en la configuració dels òrgans de govern, passen pel que anomenem **Universitat de Patronat**, que suposa crear un únic òrgan de govern (evitant les duplicitats actuals entre Consell Social i Consell de Govern). Per implantar-ho ens cal la modificació de la LOMLOU. Cal un gran acord polític entre les principals forces presents a les Corts Espanyoles per afrontar aquesta reforma. El nostre parer és que no cal fer una reforma en profunditat, sinó sol·licitar tant sols que s'incorpori una via diferent per a aquelles universitats que vulguin explorar-la. Es tractaria de possibilitar una via semblant a la portuguesa, no impedint que les universitats que ho desitgin puguin triar, de forma voluntària, una nova forma d'estructurar i governar la institució.

En definitiva, es tracta de recuperar el relat que la modernització de la universitat passa per dotar-la de major autonomia, que l'autonomia és garantia d'excel·lència i que per assolir-la cal un govern robust a la universitat. Per això, un excés de reglamentacions, decrets i lleis no afavoreix l'excel·lència, sinó més aviat el contrari. Més autonomia i una rendició de comptes adequada. Aprendre dels èxits propis i de les experiències que molts dels països del nostre entorn han implantat és la clau de volta que ens ha de permetre recórrer el camí amb fermesa cap a una més gran modernització de les nostres universitats.

La Catalunya del segle XXI ens convida i ens exigeix fer un salt qualitatiu en el sistema universitari català.

Referències

- Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP). Coord. J.M. Vilalta. *Llibre Blanc de la Universitat de Catalunya*. Juny 2008.
- J. Enders, C. Musselin. *Back to the future? The academic professions in the 21st Century Higher Education to 2030*. Vol 1: Demography. OECD, 2008
- T. Estermann, T. Mikkala. *University Autonomy in Europe I*. EUA, 2009
- OCDE. *Higher Education in Regional and City Development. The Autonomous Region of Catalonia*. 2010.
- Associació Catalana d'Universitats Públiques (ACUP). Coord. J.M. Vilalta. *Impactes de les universitats públiques a la societat*. Octubre 2011.
- Comissió Europea. *Horizonte 2020, Programa Marco de Investigación e Innovación*. Brussel·les, 30.11.2011.
- R. Tarrach, E. Egron-Polak, P. De Maret, J-M Rapp i J. Salmi. *Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana*. Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la Estrategia Universidad 2015, 2011.
- Universitat de Barcelona. *Informe de la comissió sobre la governança*. Edicions de la Universitat de Barcelona, 2012.
- Higher Education Funding Council of England: <http://www.hefce.ac.uk/>
- Fundación CYD. *La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Diversos anys.
- *Magna Charta Universitatum* (1988)
<http://www.queesbolonia.gob.es/dctm/queesbolonia/documentos/cartamagna.pdf?documentId=0901e72b8004c355>
- *Declaració de Bolonya* (1999)
http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Declaracion_Bolonia.pdf
- Estatut d'autonomia de Catalunya (2006).